روبرت غرين

33 استراتيجية للحرب

نقله إلى العربية

سامر أبو هواش

الحرب

ثلاث وثلاثون إِستراتيجية

روبرت غرين

نقله إِلى العربية

سامر أبو هواش





الطبعة العربية الأولى

1430 هـ 2009 م

ردمك: 8-698-54-9960-978

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر 

كلمة:

إن هيئة أبوظبي للثقافة والتراث KALIMA كلمة غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وإنما تعبر آراء الكتاب عن مؤلفها.

ص.ب: 2380 أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

هاتف: 6314468 2 971 + فاكس: 6314462 2 971+

www.Kalima.ae



المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937581 - 2937574 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

يتضمن هذا الكتاب ترجمة عن النص الألماني لكتاب:

The 33 Stra Tegies Of War

Robert Greene

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4654424 - 4160018 فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرمز: 11595

المحتويات

المقدمة – ص 17

الجزء الأول

الحرب على الذات – ص 29

1– صفحة 31

أعلن الحرب على أعدائك : استراتيجية التضاد

الحياة معركة وصراع أبديان، ولا يمكنك القتال بفعالية ما لم تحدّد أعداءك. تعلم كيف تخرج أعداءك من مخابئهم، كيف تكشفهم عبر العلامات والإشارات التي تكشف عدوانيتهم. ثم، ما أن يصبحوا تحت ناظريك، أعلن الحرب عليهم سراً. كما يقوم القطبان المتضادان في المغناطيس بخلق الحركة، فإن أعداءك، المضادّين لك، يمكن أن يشحنوك بالهدف والاتجاه.

2– صفحة 49

لا تخض الحرب الأخيرة : استراتيجية حرب العصابات الذهنية

إن ما يثبط عزيمتك غالباً ويسبب لك التعاسة هو الماضي. عليك من وقت لآخر أن تشن حرباً على الماضي وأن تجبر نفسك على التفاعل مع اللحظة الراهنة. كن قاسياً على نفسك؛ لا تكرر المناهج المستنفدة نفسها. شنّ حرب عصابات على عقلك، من دون أن تسمح بخطوط دفاع ثابتة، أو قلاع مكشوفة – اجعل كل شيء سائلاً ومتحركاً.

3– صفحة 67

في خضمّ الاضطراب لا تفقد حضورك الذهني : استراتيجية التوازن

في حمى المعركة يميل العقل إلى فقدان اتزانه. من الجوهري أن تبقى حاضر الذهن، ومحافظاً على قواك العقلية أياً كانت الظروف. زد من صلابة عقلك عبر تعريضه للمحن. تعلّم أن تفصل نفسك عن فوضى ساحة المعركة.

4– صفحة 89

اخلق الإحساس بالإلحاح واليأس : استراتيجية أرض الموت

أنت أسوأ عدو لنفسك. تهدر وقتاً ثميناً حالماً بالمستقبل بدلاً من أن تنخرط في الحاضر. اقطع صلاتك بالماضي، وادخل إلى منطقة مجهولة حيث عليك الاعتماد على ذكائك وطاقتك لكي تجد مخرجاً. ضع نفسك في «أرض الموت»، حيث ظهرك إلى الجدار وعليك أن تقاتل بكل شراسة لكي تخرج من هناك حياً.

الجزء الثاني

الحرب المنظمة (مع فريق عمل) – ص 107

5– صفحة 109

تفادى فخاخ التفكير الجماعي : استراتيجية القيادة والسيطرة

إن مشكلة قيادة أي مجموعة هي أن الناس يملكون أجنداتهم الخاصة بصورة لا يمكن تفاديها. عليك أن تخلق سلسلة قيادة لا يشعر الناس فيها أنهم مقيّدون بسلطتك لكنهم يتبعون قيادتك لهم. اخلق إحساساً بالمشاركة، لكن لا تقع في فخ التفكير الجماعي – اللا عقلانية التي تنتج عن اتخاذ القرار بصورة جماعية.

6– صفحة 129

وزّع قواك : استراتيجية الفوضى المسيطر عليها

العنصران الجوهريان في الحرب هما السرعة والتكيّف – القدرة على التحرك بسرعة واتخاذ القرارات بسرعة أكبر من العدو. جزئ قواك إلى مجموعات مستقلة يمكنها العمل واتخاذ القرارات دون الرجوع إليك. اجعل قواك مراوغة ولا يمكن وقفها عبر مدّها بروح الحملة، كلّفهم بالمهمة، ثم دعهم ينطلقون.

7– صفحة 143

حوّل حربك إلى حملة مقدّسة: استراتيجيات الروح المعنوية

إنّ سرّ تحفيز الأشخاص والحفاظ على روحهم المعنوية هو دفعهم إلى التفكير أقلّ بذواتهم، والتفكير أكثر بالمجموعة. أشركهم في قضية، في حملة مقدّسة ضدّ جيش يكرهونه. اجعلهم يرون أن نجاتهم مرتبطة بنجاح الجيش برمته.

الجزء الثالث
الحرب الدفاعية – ص 169

8– صفحة 171

اختر معاركك بعناية: استراتيجية الاقتصاد التام

نملك جميعاً قدرات محدودة – طاقتنا ومهاراتنا يمكن أن توصلنا إلى حدّ معين لا نستطيع تجاوزه. عليك أن تعرف قدراتك وتنتقي معاركك بعناية. فكّر في التكاليف غير المنظورة للحرب: خسارة الوقت، هدر الرصيد السياسي، وعدو نكد تواق إلى الانتقام. أحياناً من الأفضل الانتظار، أن تحارب عدوك سراً بدلاً من مواجهته مباشرة.

9– صفحة 191

اقلب الطاولة: استراتيجية الهجوم المضاد

تُعرّضك المبادرة إلى الهجوم للضرّر في أغلب الأحيان: فأنت تكشف استراتيجيتك وتحدّ من خياراتك. عوضاً عن ذلك اكتشف قوة الإحجام واترك الآخر يتحرّك أولاً، مما يمنحك المرونة لكي تقوم بهجوم مضاد من أي زاوية. إذا كان خصومك عدوانيين انصب لهم الشرك حتى يشنوا هجوماً متسرّعاً يضعهم في موقع ضعيف.

10– صفحة 211

أوجد وضعاً مهدّداً: استراتيجيات الردع

أفضل طريقة لصدّ المعتدين هي منعهم من مهاجمتك من الأساس. ابنِ صيتاً عن نفسك بأنك مجنون بعض الشيء. وأن قتالك لا يعود بالفائدة.. انعدام اليقين أفضل أحياناً من التهديد المعلن: إذا لم يكن خصومك متأكدين ما الذي سيكلفهم العبث معك، فلن يرغبوا باكتشاف ذلك.

11– صفحة 231

قايض المكان بالزمن : استراتيجية فض الاشتباك

إن التراجع في وجه عدو قوي ليس علامة على الضعف، بل على القوة. فحين تقاوم إغراء الرد على معتد، تشتري لنفسك وقتاً ثميناً : الوقت لتتعافى، لتفكّر، لتكسب مسافة تساعدك على رؤية الصورة الشاملة. أحياناً يمكنك أن تنجز معظم ما تريد من دون أن تفعل شيئاً.

الجزء الرابع

الحرب الهجومية – ص 241

12– صفحة 243

اخسر المعارك لكن اربح الحرب : الاستراتيجية الشاملة

إن الاستراتيجية الشاملة هي فن النظر أبعد من ساحة المعركة والقيام بالحسابات المسبقة. وهي تستلزم أن تركّز على هدفك الأساسي وتخطط للوصول إليه. دع الآخرين ينشغلون في تفاصيل المعركة، ويبتهجون بانتصاراتهم الصغيرة، لأن الاستراتيجية الشاملة ستأتي لك بالجائزة الكبرى : أن تكون من يضحك أخيراً.

13– صفحة 271

اعرف عدوك : استراتيجية الاستخبارات

ينبغي ألا يكون هدف استراتيجياتك مواجهة جيش ما، بقدر ما مواجهة العقل الذي يقف وراءه. إذا فهمت كيف يعمل هذا العقل، تمتلك مفتاح الخداع والسيطرة. درّب نفسك على قراءة الناس، وانتقاء الإشارات التي يرسلونها بطريقة غير واعية حول أفكارهم ونواياهم الدفينة.

14– صفحة 291

تغلّب على المقاومة بالسرعة والمباغتة : استراتيجية الهجوم الخاطف

في عالم يكثر فيه البشر غير الحاسمين وشديدو الحذر، فإن استعمال القوة سيحقق لك القوة. الضرب أولاً، وقبل أن يتسنى لخصومك الوقت للتفكير أو الاستعداد، سيجعلهم انفعاليين وفاقدي التوازن وعرضة لارتكاب الأخطاء.

15– صفحة 301

سيطر على الديناميكية: استراتيجيات الضغط

يسعى الناس دوماً للسيطرة عليك. الطريقة الوحيدة حتى تصبح لك اليد الطولى هي أن تجعل لعبتك من أجل السيطرة أكثر ذكاء وتبصّراً. بدلاً من أن تحاول السيطرة على كل حركة يقوم بها الطرف الآخر، اعمل على تعريف طبيعة العلاقة نفسها. انقل الصراع إلى منطقة تختارها، مغيراً الإيقاع والأولويات بالاتجاه الذي يناسبك. ناور لكي تسيطر على عقل خصومك، ضاغطاً على أزرارهم العاطفية، ومجبراً إياهم على ارتكاب الأخطاء.

16– صفحة 325

اضربهم حيث يؤلم: استراتيجية مركز الجاذبية

كل شخص لديه مصدر قوة يعتمد عليه. حين تنظر إلى منافسيك ابحث تحت السطح عن هذا المصدر، مركز الجاذبية الذي يتمحور حوله كل شيء. ضرب العدو هناك سيصيبه بألم رهيب. ابحث عن أكثر الأمور التي يحتفي بها الطرف الآخر ويحاول حمايتها، لأنه المكان الذي ينبغي أن تفكر بضربه.

17– صفحة 337

اهزمهم بالمفرّق: استراتيجية فرّق تسد

حين تنظر إلى أعدائك لا يخفك مظهرهم العام، بل انظر إلى الأجزاء التي تكوّن الكلّ. عبر فصل الأجزاء عن بعضها وزرع بذور الفرقة والانقسام من الداخل، يمكنك أن تضعف وأن تهزم حتى أقوى الأعداء. حين تواجه مشكلات أو أعداء، حوّل المشكلة الكبيرة إلى أجزاء صغيرة يمكن أن تهزم.

18– صفحة 359

اكشف وهاجم الخاصرة الضعيفة لعدوك: استراتيجية الالتفاف

حين تهاجم الناس مباشرة فإنك تصلّب مقاومتهم وتجعل مهمتك أصعب بكثير. هناك طريقة أفضل: ركّز انتباه عدوك على المقدمة، ثم هاجمه عند الخاصرة، أقلّ مكان يتوقعه. ضع الطعم لاستدراج أعدائك، كاشفاً عن ضعفهم، ثم اضربهم من الجانب. الطريقة الوحيدة ليصبح أعداؤك عنيدين هي مهاجمتهم من المقدمة.

19– صفحة 377

حاصر العدو : استراتيجية التدمير

يستغل الناس أي ثغرة في دفاعاتك لكي يهاجموك وينتقموا منك. فلا توفر لهم أي ثغرات. السرّ هو أن تغلّف أعداءك – أن تمارس عليهم ضغطاً مستمراً ومن كل الجهات، وتهيمن على انتباههم، وتقفل عليهم المنافذ على العالم الخارجي. وأخيراً حين تشعر بوهن عزيمتهم اسحق قوة إرادتهم عبر تضييق الأنشوطة.

20– صفحة 391

ناورهم حتى يضعفوا : استراتيجية الثمار اليانعة

مهماً كنت قوياً فإن خوض المعارك الدائمة مع الآخرين أمر مرهق ومكلف وغير خلاق. يفضل الاستراتيجيون الحكماء عموماً فن المناورة: حتى قبل بدء المعركة، يجدون طرقاً يوصلون بها أعداءهم إلى أوضاع ضعيفة يصبح معها النصر سهلاً وسريعاً. اخلق الحيرة. ابتكر مناورات تمنحهم خيارات عدة، لكن جميعها سيئ.

21– صفحة 417

فاوض أثناء التقدّم : استراتيجية الحرب الدبلوماسية

قبل وخلال أي مفاوضات عليك أن تستمرّ بالتقدم، وخلق ضغط دائم يجبر الطرف الآخر على الموافقة على تسوية بشروطك أنت. كلما أخذت أكثر يمكنك أن تعطي في المقابل بتتابع لا معنى له. أنشئ لنفسك سمعة بأنك رجل صلب وغير مساوم، بحيث يكون الناس مستنفرين حتى قبل التقائك.

22– صفحة 435

اعرف كيف تنهي المسائل : استراتيجية الخروج

يتمّ الحكم عليك في هذه العالم عبر الطريقة التي تنهي فيها المسائل. إن النهاية غير المكتملة أو الفوضوية يظل يتردد صداها لسنوات. يقوم فن إنهاء المسائل على معرفة متى تتوقف. إن ذروة الحكمة الاستراتيجية هي أن تتجنّب جميع النزاعات التي لا مخارج واقعية لها.

الجزء الخامس

الحرب غير التقليدية أو القذرة – ص 455

23– صفحة 457

اصنع خليطاً متيناً من الواقع والخيال: استراتيجيات التصوّرات الخاطئة

بما أن جميع الكائنات لا تستطيع الاستمرار والنجاة من دون القدرة على رؤية ما يجري حولها أو الإحساس بها، فعليك أن تصعّب على أعدائك معرفة ما يجري من حولهم، بما في ذلك ما الذي تفعله أنت. فقم بتغذية توقّعاتهم، وفبرك واقعاً يلبّي رغباتهم، وسيخدعون أنفسهم بأنفسهم. إن أفضل طرق الخداع تعتمد على الغموض، وعلى خلط الواقع بالخيال بحيث يصعب تمييز أحدهما عن الآخر. سيطر على تصوّرات الناس عن الواقع فتسيطر عليهم.

24– صفحة 477

اسلك الطريق غير المتوقع: استراتيجية «الاعتيادي – الاستثنائي»

يتوقع الآخرون أن تكون تصرفاتك متطابقة مع أنماط وأعراف معروفة. إن مهمتك كاستراتيجي هي أن تخلخل توقعاتهم.. أولاً، افعل شيئاً اعتيادياً وتقليدياً لكي تثبّت صورتهم عنك، ثم اضربهم بتصرف استثنائي. فتحدث فيهم رعباً أكبر. أحياناً يكون الاعتيادي استثنائياً لأنه لم يكن متوقعاً.

25– صفحة 505

سيطر على التفوق الأخلاقي: استراتيجية زعم الحق

في عالم سياسي، ينبغي أن تبدو قضيتك أكثر عدالة من قضية العدو. عبر التشكيك بدوافع أعدائك وإظهارهم بمظهر الأشرار، تضيق قاعدة دعمهم وقدرتهم على المناورة. وحين تتعرض أنت نفسك لهجوم أخلاقي من عدو ذكي، لا تغضب أو تنتحب، بل رد على النار بالنار.

26– صفحة 521

احرمهم من الأهداف: استراتيجية الفراغ

إن الإحساس بالفراغ – الصمت، العزلة، الإقصاء عن الحركة – لا يحتمل بالنسبة إلى معظم الناس. لا تمنح أعداءك أي هدف يهاجمونه، كن خطراً إنما متملصاً وخفياً، وتفرّج عليهم وهم يتبعونك إلى الفراغ. بدلاً من المعارك المباشرة، قم بهجمات جانبية وقرصات خفيفة مستفزة إنما مؤذية.

27– صفحة 539

اظهر بمظهر من يعمل من أجل مصالح الآخرين بينما تعزّز مصالحك: استراتيجية التحالف

الطريقة المثلى لكي تتقدم بقضيتك بأقل جهد ممكن، وأقلّ سفك للدماء، هو أن تخلق شبكة متغيّرة من الحلفاء، جاعلاً الآخرين يعوضون عن النواقص التي لديك، والقيام بأعمالك القذرة، وخوض حروبك بدلاً منك. وفي الوقت نفسه اعمل على زرع الشقاق في تحالفات العدو وإضعافه عبر عزله.

28– صفحة 561

قدّم لأعدائك حبلاً كافياً لكي يشنقوا أنفسهم بأنفسهم: استراتيجية التفوق على الآخر

غالباً لا تأتي أعظم مخاطر الحياة من الأعداء الخارجيين، بل من الزملاء المفترضين أو الأصدقاء، الذين يزعمون العمل من أجل قضية مشتركة بينما يخططون لتدميرنا. اعمل على بث الشكوك والاضطراب فيهم، وادفعهم إلى التفكير كثيراً والتصرف بدفاعية. ادفعهم إلى أن يشنقوا أنفسهم بأنفسهم عبر نوازعهم التدميرية، مما يرفع عنك الملامة ويبقيك نظيفاً.

29– صفحة 583

خذ قضمات صغيرة: استراتيجية الأمر الواقع

إذا بدوت شديد الطموح فإنك تثير استياء الآخرين، فالنهوض السريع إلى القوة خطير، ويولد الحسد، وعدم الثقة والريبة. الحل الأفضل غالباً هو أن تصل عبر قضمات صغيرة، أن تبتلع مناطق صغيرة، وتلعب على قلة انتباه الناس. وقبل أن يدرك الآخرون ذلك تكون قد راكمت إمبراطورية كاملة.

30– صفحة 595

اخترق عقولهم: استراتيجية التواصل

الاتصال أو التواصل هو نوع من الحرب، ساحة المعركة فيها هي العقول المقاومة والمدافعة عن الناس الذين تريد التأثير بهم. الهدف هو أن تتقدم، وأن تخترق دفاعاتهم وتهيمن على عقولهم. تعلم أن تتسلل بأفكارك إلى ما وراء خطوط العدو، مرسلاً الرسائل عبر التفاصيل الصغيرة، مستدرجاً الناس للوصول إلى الاستنتاج الذي تريده، وهم يعتقدون أنهم وصلوا إليه بأنفسهم.

31– صفحة 615

دمّر من الداخل: استراتيجية الجبهة الداخلية

حين تتسلل إلى صفوف عدوك وتعمل من الداخل على إسقاطه فإنك تحرمه من التفاعل، وهذه ميزة مطلقة. لكي تأخذ شيئاً تريده لا تقاتل أولئك الذين يملكونه، بل انضمّ إليهم، ثم حاول الحصول عليه تدريجياً أو انتظر اللحظة المناسبة لتعد لانقلاب.

32– صفحة 633

سيطر بينما تظهر بمظهر الخاضع: استراتيجية العدوانية المستكينة (السلبية)

وفي عالم تهيمن عليه الاعتبارات السياسية فإن الشكل الأكثر تأثيراً من العدوانية هو تلك المخفية: العدوانية الكامنة وراء ظاهر مذعن وحتى محب. حين تطبق استراتيجية العدوانية السلبية فإنك تبدو متماشياً مع الناس، ولا تظهر أي مقاومة، لكنك عملياً تهيمن على الوضع. فقط احرص على إخفاء عدوانيتك جيداً بحيث يمكنك إنكار وجودها.

33– صفحة 653

ازرع بذور القلق والذعر عبر أعمال إرهابية: استراتيجية رد الفعل المتسلسل

يمثل الإرهاب الطريقة القصوى لشلّ إرادة الناس للمقاومة ولتدمير قدرتهم على التخطيط لرد استراتيجي. الهدف من الحملة الإرهابية ليس تحقيق النصر في ساحة المعركة بل التسبب بأقصى قدر من الفوضى واستفزاز الطرف الآخر للقيام بردة فعل يائسة. أفضل استراتيجية مضادة للإرهاب أن يحافظ ضحاياه على توازنهم. في وجه حملة إرهابية، فإن عقلانية المرء هي خط دفاعه الأخير.

المقدمة

حرب هي حياة الإنسان على الأرض.

التوراة، سفر أيوب.

إننا نعيش في بيئة ثقافية تروّج للقيم الديمقراطية التي تشدّد على أن نكون منصفين مع كل فرد ومع الجميع، كما تروّج لأهمية التأقلم ضمن مجموعة، ومعرفة كيفية التعاون مع أناس آخرين. ولذلك يتم تعليمنا في مرحلة مبكرة من حياتنا أن أولئك الذين يتسمون بنزعات قتالية أو عدوانية ظاهرة يدفعون ثمناً اجتماعياً باهظاً: اللاشعبية والعزلة. إن قيم التناغم والتعاون يتم تجذيرها بطرق خفية، وأخرى ليست بالغة الخفاء، عبر الكتب التي تتمحور حول كيفية النجاح في الحياة؛ وعبر المظاهر الخارجية المسالمة والوديعة التي يقدمها إلى عامة الناس أولئك الذين حققوا النجاح في العالم؛ عبر مفاهيم النجابة التي تملأ المساحة العامة. المشكلة التي نواجهها أنه يتم تدريبنا وتحضيرنا للسلام، فلا نعود مستعدين إطلاقاً لما يواجهنا في العالم الحقيقي: الحرب.

ذلك الساعي إلى السلام فليتأهب للحرب.

فيغتيوس، القرن الرابع ميلادي.

هذه الحرب موجودة على مستويات عدة. الأكثر وضوحاً أنه لدينا منافسينا عند الطرف الآخر. لقد أصبح العالم بصورة متزايدة تنافسياً ومؤذياً. في السياسة، والأعمال، وحتى في الفنون، نواجه خصوماً مستعدين تقريباً لفعل أي شيء لكي يحققوا تقدماً علينا. غير أن الأمر الأكثر تعقيداً وإثارة للقلق هي المعارك التي نواجهها مع أولئك الذين يفترض أن يكونوا إلى جانبنا. هناك الذين يلعبون ظاهرياً لعبة الفريق، ويتصرفون بودّ وبطرق محببة، لكنهم يدمّروننا في الكواليس، ويستعملون المجموعة لكي يطلقوا أجندتهم الخاصة. آخرون يصعب اكتشافهم كثيراً، يلعبون ألعاباً ذكية من العدوانية السلبية، عارضين علينا المساعدة من دون تقديمها بتاتاً، مقطّرين الإحساس بالذنب كسلاح سري. ففي الظاهر كل شيء يبدو مسالماً بما فيه الكفاية، ولكن تحت السطح تماماً، فإن كل رجل وامرأة متروك لمصيره الخاص، وهذه الدينامية تصل بعدواها حتى إلى العائلات والعلاقات. قد تنكر الثقافة

هذا الواقع وتروج صورة ألطف، لكننا نعرف ذلك ونحسّ به، من خلال الندوب التي نحملها إثر المعارك.

هذا لا يعني أننا وزملاءنا كائنات منحطة لا تستطيع العيش وفقاً لمثل السلام وإنكار الذات، لكنه يعني أننا لا نستطيع فعل شيء حيال طبيعتنا. فنحن لدينا ميول عدوانية يستحيل إنكارها أو كبتها. في الماضي، كان الأفراد ينتظرون من مجموعة ما، سواء أكانت الدولة، أم العائلة الكبيرة أم الشركة– أن ترعاهم، لكن الحالة لم تعد كذلك في زمننا الراهن، وفي هذا العالم الذي تنعدم فيه مثل هذه الرعاية علينا أن نفكّر أولاً وأخيراً بأنفسنا وبمصالحنا الخاصة. ما نحتاج إليه ليس مثلاً مستحيلة وغير بشرية حول السلام والتعاون التي يفترض أن نعيش وفقاً لها، والإرتباك الذي نعيشه بسبب ذلك، بل نحتاج إلى معرفة عملية في كيفية التعامل مع الصراع والمعارك اليومية التي نواجهها. وهذه المعرفة لا تعلمنا أن نكون أكثر قوة في نيل ما نريده، أو في الدفاع عن أنفسنا، إنما تعلمنا أن نفكر بطريقة أكثر عقلانية واستراتيجية حين يأتي وقت الصراع، وأن نوجّه نوازعنا العدوانية بدلاً من إنكارها أو كبتها. إذا كان ثمة من مثال ينبغي أن نصبو إليه فهو مثال المقاتل الاستراتيجي، الرجل أو المرأة الذي يحسن التصرف في مواقف صعبة ومع أناس صعبة، عبر الرشاقة والمناورات الذكية.

إن الاستراتيجية أكثر من علم: إنها تطبيق المعرفة على الحياة العملية، وهي تطور الفكر إلى حدّ يمكنه من تعديل الفكرة الأصلية المرشدة في ضوء المتغيرات المستمرة؛ إنها فن التدبّر تحت وطأة أصعب الظروف.

هيلموث فون مولتكي، (1891- 1800)

الكثير من علماء النفس والاجتماع يرى أنه عبر الصراع يتم غالباً حل المشكلات والتوفيق بين الاختلافات الحقيقية. إن نجاحاتنا وإخفاقاتنا في الحياة يمكن إرجاعها إلى مدى سوء أو حسن تعاملنا مع الصراعات المحتومة التي تواجهنا في المجتمع. الطريقة الشائعة التي يتعامل بها الناس مع هذه الصراعات– محاولة تجنّب كل صراع، أو أن يصبحوا عاطفيين ويهجمون بعنف، أو أن يصبحوا ماكرين ومتلاعبين– كلها غير مفيدة على المدى الطويل، لأنها ليست تحت السيطرة الواعية أو العقلانية وغالباً ما تجعل الأوضاع أسوأ. والمقاتلون الاستراتيجيون يعملون بطريقة مختلفة جداً. يفكرون مسبقاً بأهدافهم بعيدة المدى، ويقررون أي معارك عليهم تجنب

خوضها، وأي منها محتوم عليهم خوضها، ويعرفون كيف يوجهون عواطفهم ويسيطرون عليها. حين يُجْبَرون على القتال يفعلون ذلك عبر مناورة ذكية وغير مباشرة، ويجعلون من الصعب تعقّب أساليب تلاعبهم. وبهذه الطريقة يستطيعون الحفاظ على المظهر الخارجي المسالم في تلك الأوقات السياسية.

لقد وصل إلينا مثال القتال بهذه العقلانية عبر العمليات الحربية المنظّمة، حيث تمّ ابتكار فن الاستراتيجية وصقله. في البداية لم تكن الحرب استراتيجية على الإطلاق. وكانت المعارك بين القبائل تخاض بطريقة وحشية، كانت نوعاً من عنف طقوسي يستطيع الناس من خلاله استعراض بطولاتهم. لكن مع توسّع القبائل وتطورها إلى دول، صار جلياً أن الحرب تشتمل على أكلاف كثيرة خفية، وأن إعلانها من غير تبصّر يؤدي غالباً إلى الاستنزاف والدمار الذاتي، حتى بالنسبة إلى المنتصر. وبطريقة ما صار ضرورياً خوض الحروب بطرق أكثر عقلانية.

كلمة «استراتيجية» مشتقة من الكلمة الإغريقية «ستراتيجوس» التي تعني حرفياً «قائد الجيش». الاستراتيجية بهذا المعنى كانت فن قيادة المجهود الحربي برمته، والتقرير أي تشكيلات عسكرية ينبغي تعبئتها للحرب، وأي أرض يقاتل عليها، وأي مناورات يمكن استعمالها لكسب تقدم على العدو. ومع تطور هذه المعرفة، اكتشف القادة العسكريون أنهم كلما فكروا وخططوا إلى الأمام، كلما تعاظمت فرص نجاحهم. ووجود استراتيجيات جديدة اتاح لهم هزم جيوش أكبر بكثير من جيوشهم، مثلما فعل الإسكندر الأكبر في انتصاراته على الفرس. في مواجهة خصوم متمرّسين يستعملون الاستراتيجية أيضاً، ونشأ ضغط أعلى: كسب امتياز، كان على الجنرال أن يكون أكثر استراتيجية، وأكثر لا مباشرة، وذكاء، من الطرف الآخر. مع الوقت أصبح فن القيادة العسكرية أكثر تعقيداً بصورة ثابتة، ومع ابتكار المزيد من الاستراتيجيات.

مع أن كلمة «استراتيجية» بحدّ ذاتها ذات أصل إغريقي، فإن مفهومها يظهر في الثقافات كافة، في المراحل الزمنية كلها. المبادئ الصلبة حول كيفية

فتذكر إذن يا ولدي العزيز أن يكون عقلك مشبعاً
بكل مصدر للبراعة والمهارة، لكي لا تفوتك الجوائز
إن قاطع الأشجار أبرع بكثير في شغله مما هو في القوة ذاتها
وبالمهارة يسيطر الربان على سفينته السريعة في مجراها، مع أن الرياح تصادمه، فوق المياه التي في زرقة السماء وبالمهارة يتفوق سائق عربة على آخر
ومن يضع ثقته كلها في خيوله وعربته ويقوم بالدوران في اتجاهات الدوران دون دراية يجد خيوله وقد شردت عن المضمار ويفقد السيطرة عليها.
ولكن الرجل الذي يعرف كيف يستغل الفرصة، حتى لو كان يقود خيولاً أبطأ، يبقي عينيه على نقطة الانعطاف، ويدور بإحكام، وهو محترس دائماً ويشد خيوله بالسيور المصنوعة من جلود الثيران، مثلما كان يفعل في البداية، ويبقي على خيوله

التعامل مع الأحداث المحتومة في الحرب، وكيفية وضع الخطة الأفضل، وكيفية تنظيم الجيش بأفضل الطرق، كل هذا يمكن العثور عليه في كتيبات الحرب من أيام الصين القديمة وصولاً إلى أوروبا المعاصرة. الهجوم المعاكس، والمناورة الجانبية أو السرية، وفنون الخداع كانت شائعة لدى جيوش جنكيز خان، ونابليون، وشاكا ملك الزولو. مجتمعة فإن هذه المبادئ والاستراتيجيات تشير إلى نوع من الحكمة العسكرية الكونية، مجموعة من المعايير التي يمكن اقتباسها والتي يمكن أن تزيد من فرص النصر.

تحت سيطرته، وهو يراقب من في المقدمة.

الإلياذة، هوميروس، نحو القرن التاسع ق. م. (بترجمة ممدوح عدوان)، منشورات المجمع الثقافي 2002.

ربما أعظم استراتيجية على الإطلاق تلك التي ابتكرها صان تسو، مؤلف الكتاب الصيني الكلاسيكي «فن الحرب». في هذا الكتاب الذي ألف على الأرجح في القرن الرابع قبل الميلاد يمكن أن نجد آثاراً لكل المعايير والمبادئ الاستراتيجية التي طوّرت لاحقاً على مدى قرون من الزمن. لكن ما يربط بينها جميعاً، في الحقيقة ما يشكّل فن الحرب نفسه بالنسبة إلى صان تسو، هو مثال ربح الحرب من دون حمام دم. باللعب على نقاط الضعف النفسية عند الخصم، وبالمناورات التي تضعه في أوضاع مضطربة، وبالتسبب له بمشاعر الإحباط والإرباك، يستطيع الاستراتيجي أن يقود الخصم إلى الانهيار نفسياً، قبل الاستسلام بصورة مادية. بهذه الطريقة يمكن تحقيق النصر بكلفة أقل بكثير. والدولة التي تربح الحروب بخسائر بشرية قليلة ومن دون تبذير الموارد هي الدولة التي يمكنها تحقيق الازدهار لأزمنة أطول بكثير. وبالتأكيد ليست جميع الحروب تشنّ بطريقة عقلانية جداً، لكن تلك الحملات العسكرية عبر التاريخ التي اتبعت هذا المبدأ (مثل سيبو أفريكانوس في إسبانيا، ونابليون في الألم، وت. إ. لورنس في الحملات الصحراوية خلال الحرب العالمية الأولى) تظل أبرز من غيرها وتخدم كمثال.

إن الذات هي صديقة من يسيطر على ذاته عبر ذاته، أما غير البارع في السيطرة على ذاته، فإن ذاته تصبح أشبه بعدو في الحرب.

«البهاغافاد غيتا»، الهند، نحو القرن الأول ميلادي.

الحرب ليست مجالاً منفصلاً عن بقية المجتمع. إنها ميدان بشري بامتياز، يبرز فيه أفضل وأسوأ ما في طبيعتنا. كما أن الحرب تعكس نزعات المجتمع واتجاهاته. فالتطور نحو استراتيجيات حرب غير تقليدية وأكثر قذارة– حرب العصابات، الإرهاب– تعكس تطوراً مماثلاً في المجتمع، حيث يصب كل شيء

تقريباً. الاستراتيجيات التي تنجح في الحرب، سواء أكانت تقليدية أم غير تقليدية، مبنية على سيكولوجيا خالدة. والإخفاقات العسكرية الكبرى تعلمنا الكثير حول الغباء البشري وحول حدود القوى في أي من الميادين. المثال الاستراتيجي في الحرب- كونه عظيماً عقلانياً ومتوازناً عاطفياً، ساعياً إلى تحقيق النصر بأقل قدر من إراقة الدماء ومن خسارة الموارد، لديه تطبيقات لا متناهية ودلالة على معاركنا اليومية.

كثير من المسكونين بقيم زماننا سيجادلون بأن الحرب المنظمة بربرية بطريقة وراثية، وأنها أثر لعنف الإنسان في الماضي، وأمر ينبغي التخلص منه إلى الأبد. وهكذا سيقول أولئك إن تعزز فنون الحرب في مجتمع ما، يعني أنك تقف في وجه التقدّم وتشجّع على الصراع والنزاع. أليس هناك ما يكفي من هذا في العالم؟ هذه الحجة مغوية جداً، لكنها غير منطقية على الإطلاق. سيظل هناك في العالم وفي المجتمع من هم أكثر عدوانية منا، ممن يجدون طرقاً لنيل ما يريدونه، بأي وسيلة كانت. علينا أن نكون متيقظين وأن نعرف كيف ندافع عن أنفسنا ضد أنماط كهذه. فالقيم المتحضرة لن تمضي قدماً إذا ما أجبرنا على الاستسلام لأولئك الذين يملكون الحرفة والقوة. والحقيقة، أن تكون مسالماً في وجه ذئاب كهذه هو مصدر مأساة لا تنتهي.

المهاتما غاندي الذي حول اللاعنف إلى سلاح عظيم لتحقيق التغيير الاجتماعي، كان لديه هدف واحد بسيط بعد ذلك في حياته: أن يخلص الهند من السيطرة البريطانية التي شلّتها لقرون عديدة. كان البريطانيون حكاماً أذكياء. وقد فهم غاندي أنه إذا كان يريد إنجاح المنهج اللاعنفي، فعلى طبيعته أن تكون بالغة الاستراتيجية، ويتطلب الكثير من التفكير والتخطيط. وقد ذهب غاندي إلى حدّ أن يسمّي اللاعنف طريقة جديدة لشن الحرب. ولكي تروج لأي فكرة، حتى السلام والمسالمة، عليك أن تكون مصمماً على القتال من أجلها وأن تصوّب عينيك نحو النتائج- ليس مجرد الإحساس الطيب الدافئ الذي قد يشعره بك التعبير عن أفكار كهذه. اللحظة التي تصوّب فيها نحو النتائج أنت في الميدان الاستراتيجي. الحرب والاستراتيجية

لكن إلهة الحرب (أثينا) لا تستمتع بالحرب، بل بحلّ النزاعات وبحفظ القانون بسبل سلمية. وهي لا تحمل سلاحاً في زمن السلم، وإذا ما احتاجت إلى واحد فإنها تستعيره من زيوس. إن رحمتها عظيمة.. لكن حين تخوض المعركة فإنها لا تخسر أبداً، حتى ضدّ آريس شخصياً، بما أنها أبرع منه في التكتيكات والاستراتيجية: والقادة الحكماء يتقرّبون منها دائماً طلباً للمشورة.

«الأساطير الإغريقية، الجزء الأول»، روبرت غرايفز، 1955.

لديهما منطق صارم: إذا ما كنت ترغب أو تريد أي شيء، فعليك أن تكون مستعداً وقادراً على القتال من أجله.

آخرون يمكن أن يحاججوا بأن الحرب والاستراتيجية أمور بدائية تهم الرجال، خصوصاً أولئك العدوانيين أو بين النخبة المسيطرة. وسيقول هؤلاء إن دراسة الحرب والاستراتيجية تمثل سعياً ذكورياً، ونخبوياً وقمعياً، وأنها طريقة تحافظ بها السلطة على ديمومتها. مثل هذا الرأي هو هراء خطر. في البداية، الاستراتيجية بالتأكيد انتمت إلى ثلة مختارة: الجنرال، فريق عمله، الملك، بضعة أفراد من حاشية الملك. لم يكن يتم تعليم الجنود الاستراتيجية لأن ذلك لن يساعدهم في ساحة القتال. إضافة إلى ذلك لم يكن من الحكمة أن يسلح القائد جنوده بمثل هذه المعرفة العملية التي يمكن أن تساعدهم على تنظيم تمرد أو ثورة. وحقبة الاستعمار أخذت هذا المبدأ بصورة أبعد. فسكان البلاد الأصليين في المستعمرات الأوروبية تم تجنيدهم في الجيوش الغربية، وقاموا بالكثير من الأعمال الشرطية، لكن حتى أولئك الذين بلغوا مراتب قيادية عليا تمّ إبقاؤهم بشكل صارم في جهل بالمعرفة الاستراتيجية، التي كانت تعتبر معرفتها شديدة الخطر عليهم. وما الإبقاء على الاستراتيجية وفنون الحرب فرعاً من السلطات المختصة، إلا لكي تبقى حصراً بين يدي النخب والقوى القامعة التي تحب التقسيم والغزو. وإذا ما كانت الاستراتيجية هي فن الحصول على نتائج، ووضع الأفكار حيز الممارسة العملية، فينبغي عندها أن تكون أكثر وأوسع انتشاراً، خصوصاً بين أولئك الذين تم إبقاؤهم تقليدياً عل جهل بها، بمن فيهم النساء.

في خرافات كل الثقافات تقريباً، آلهة الحرب العظام هنّ نساء، بمن فيهن أثينا آلهة الحرب في اليونان القديمة. من هنا فإن افتقار المرأة إلى الاهتمام بالاستراتيجية والحرب ليس بيولوجياً بل اجتماعياً وربما سياسياً.

بدلاً من أن تقاوم قوة الاستراتيجية وفضائل الحرب العقلانية أو أن تتخيل أنها لا تعنيك، من الأجدى بكثير مواجهة ضرورتها. فإجادة هذا الفن من شأنه أن يجعل حياتك أكثر طمأنينة وإنتاجية على المدى الطويل، إذ أنك

وعندها ردت عليه ثانية أثينا ذات العينين الشهلاوين:
«يا ديوميديس. يا ابن توديوس. يا من تُفرح لي قلبي
لا تخف بعد اليوم من آريس، ولا من أي إله آخر
فسأكون عونك، وسأقف إلى جانبك.
هيا إذن. وأول كل شيء وجه خيولك السريعة ضد آريس.
واضربه عن قرب. لا تخف من آريس العنيف،
ذلك المشبع بالشر، الكذاب، ذي الوجهين..
وتقدم بعده ديوميديس، ذو الصرخة الحربية الداوية،
وقذف برمحه البرونزي، وانحنت عليه بالاس أثينا
ووجهته نحو أعماق بطنه حيث يتمنطق بنطاقه الحربي.
هكذا بان آريس العابث لعيني ديوميديس، ابن توديوس،

ستعرف كيف تلعب اللعبة وتفوز بها من دون عنف. أما تجاهل هذا الفن فسيؤدي إلى حياة من الارتباك اللامتناهي والهزيمة.

فيما يلي ستة مبادئ جوهرية عليك أن تصبو إليها في تحويل نفسك إلى مقاتل استراتيجي في الحياة اليومية.

انظر إلى الأشياء بحجمها الطبيعي لا كما تصوّرها لك عواطفك. في التفكير الاستراتيجي عليك أن تنظر إلى ردود أفعالك العاطفية كنوع من المرض الذي يجدر بك أن تشفى منه. فالخوف يجعلك تبالغ في تقدير حجم عدوك وتتصرف بطريقة دفاعية مبالغ بها. أما الغضب وانعدام الصبر فسيدفعانك إلى القيام بتصرفات متسرعة تقضي على خياراتك. وكذلك، فإن الثقة الزائدة بالنفس، خصوصاً كنتيجة للنجاح، ستجعلك تجمح أكثر مما ينبغي. الحب والعاطفة سيعميانك عن المناورات الخيانية التي يقوم بها أولئك الذين هم ظاهرياً بجانبك. حتى أبسط التدرّجات في هذه العواطف يمكنه أن يصبغ الطريقة التي ترى الأحداث بها. والعلاج الوحيد هو أن تكون واعياً أن قوة العاطفة لا يمكن تفاديها، وأن تلاحظها حين تحدث، وأن تعوّض عنها. فحين تصيب النجاح اتخذ أقصى الحذر. وحين تكون غاضباً لا تقم بأي تصرف. وحين تكون خائفاً اعلم أنك ستضخّم المخاطر التي تواجهها. فالحرب تتطلب أقصى الواقعية، ورؤية الأمور بحجمها الطبيعي. وكلما كنت قادراً على تحديد ردود أفعالك العاطفية أو استبدالها، كنت أقرب من هذا المثال.

احكم على الناس تبعاً لأفعالهم. روعة الحرب أنه ليس هناك من بلاغة أو كلام كاف لتبرير الفشل في ساحة المعركة. فالجنرال قاد جنوده إلى الهزيمة، وأهدر حياة كثيرين منهم، هكذا فحسب سيحكم التاريخ عليه. عليك أن تكافح لكي تطبق هذا المعيار القاسي في حياتك اليومية، وأن تحكم على الناس من خلال تصرفاتهم: الأفعال التي يمكن رؤيتها وقياسها... المناورات التي قاموا بها لكي يكسبوا القوة... ما يقوله الناس عن أنفسهم ليس مهماً؛

وهو يصعد مع الغيوم
نحو السماء
الفسيحة.
وبخفة دخل معقل
الآلهة، الأولمب
الشاهق،
وجلس إلى جانب
زيوس الكروني، نادباً
من أعماقه،
وهو يريه الدم الخالد
يقطر من طعنة الرمح.
وبتأس على حاله
خاطبه بكلمات
مجنحة:
«ألا يغضبك يا أبانا
زيوس أن ترى هذه
الأفعال العنيفة؟
فنحن الآلهة إلى الأبد
يكون علينا أن
نتحمل أكبر الأذى
وأكثره رهبة
من خلال كراهية كل
منا للآخر..
فتطلع إليه زيوس
جامع الغيوم شزراً
وقال له:
«لا تجلس إلى جانبي
وتئن، أيها الكذاب
ذو الوجهين.
أنت كريه بالنسبة لي
أكثر من أي إله آخر
بين من يقطنون
الأولمب.
يظل عزيزاً عليك

فالناس يقولون كل شيء. انظر إلى ما قاموا بفعله؛ فالأفعال لا تكذب. لا ينبغي أن تطبق هذا المنطق على نفسك. وعندما تراجع هزيمة ما عليك أن تحدد الأشياء التي كان يمكنك القيام بها بطريقة مختلفة. إنها الاستراتيجيات السيئة التي اتبعتها بنفسك، ... الخصم غير المنصف، لا يتحمّل اللوم على هزيمتك. أنت مسؤول عن الأمور الجيدة والسيئة التي تحصل لك في حياتك. كنتيجة مباشرة لذلك انظر إلى كل ما يفعله الآخرون بوصفه مناورة استراتيجية، محاولة لتحقيق النصر. أولئك الذين يتهمونك بأنك لم تكن منصفاً، على سبيل المثال، الذين يحاولون إشعارك بالذنب، الذين يتحدثون عن العدالة والأخلاق، يحاولون أن يتقدّموا عليك على رقعة الشطرنج.

اعتمد على ذراعيك. في بحثهم عن النجاح في الحياة يميل الناس إلى الاعتماد على أمور تبدو سهلة وبسيطة أو التي أدت إلى النجاح من قبل. هذا قد يعني مراكمة الثروة، والموارد، وعدد كبير من الحلفاء، أو آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا والميزات التي تأتي معها. هذا يعني أن تكون مادياً وميكانيكياً. لكن الاستراتيجية الفعلية نفسية– مسألة ذكاء، لا قوى مادية. كل شيء في الحياة يمكن أن يسلب منك وعموماً هذا ما يحدث في مرحلة ما. ثروتك تختفي، التقنيات الحديثة تصبح فجأة قديمة الطرز، أما حلفاؤك فيتخلون عنك. لكن إذا كان عقلك مسلحاً بفن الحرب، فليس من قوة يمكنها سلبك هذه الأشياء. في خضم كل أزمة سيجد عقلك الطريق إلى الحل الصحيح. أن تمتلك الاستراتيجيات المتفوقة سيسبغ على مناوراتك قوة لا تقاوم. كما يقول صان تسو: «أن تكون غير قابل للغزو يكمن في داخلك».

بجّل أثينا وليس آرِس. في ميثولوجيا اليونان القديمة كانت الإلهة الأذكى بين الآلهة هي الإلهة متيس. ولكي يمنعها من أن تفوقه قوة وتدمره تزوجها زوس، وقام بابتلاعها كلها، آملاً بأنه بذلك سيحصل على حكمتها. لكن متيس كانت حبلى بطفل زوس، الإلهة أثينا، التي ولدت بعدها من جبهته.

الشجار والحروب والمعارك.
إن لك روح أمك هيرا ذاتها التي لا تهدأ ولا تنضبط.
وقد ذهبت محاولاتي كلها معها عبثاً أمام مجادلاتها.
وأظن أنك تعاني كل ما تعانيه بسبب تحريضها لك.
ولكنني لا أحتمل أن أراك تتألم..
أنهى كلامه، وطلب من بايون أن يشفيه؟
وعندئذ رجعت هيرا الأرغوسية، وأثينا التي تقف مع شعبها، إلى بيت زيوس العظيم،
بعد أن تمكنتا من إيقاف الأعمال الإجرامية لآريس الفتاك.

الإلياذة، هوميروس، نحو القرن التاسع ق. م. (بترجمة ممدوح عدوان)، منشورات المجمع الثقافي 2002.

وبما يتناسب مع النسل الذي تتحدر منه كانت الإلهة أثينا مباركة بمهارات متيس، وبالعقل المحارب لزوس. واعتبرها الإغريق إلهة الحرب الاستراتيجية، وكان تلميذها المفضل والفاني أوديسوس الحاذق. كانت آرس إلهة الحرب بطريقتها المباشرة والفظة. احتقر اليونان آرس وعبدوا أثينا، التي حاربت دوماً بأقصى مهارة وذكاء. اهتمامك بالحرب ليس العنف، ولا الوحشية، ولا إزهاق الأرواح وهدر الموارد، إنما العقلانية والبراغماتية التي تفرضها علينا ومثال الانتصار من دون سفك للدماء. نماذج آرس في العالم هم في واقع الأمر أغبياء ويسهل تضليلهم. باتخدام حكمة أثينا، هدفك هو أن تحول العنف والعدوانية لدى أناس كهؤلاء إلى سلاح ضدهم، جاعلاً من وحشيتهم سبب سقوطهم. على غرار أثينا، كن دائماً متقدماً بخطوة عنهم، متخذاً خطواتك بطرق غير مباشرة. هدفك هو المزج بين الفلسفة والحرب، والحكمة والمعركة، إلى مزيج لا يهزم.

ضد الحرب يمكن القول: إنها تجعل المنتصر غبياً والمهزوم حاقداً. أما دفاعاً عن الحرب فيمكن القول: إنها عبر إنتاجها هذين التأثيرين تؤدي إلى تفشي البربرية في النفس البشرية وبالتالي تجعلها طبيعية أكثر؛ إنه زمن السبات الشتوي للحضارة، الذي سيبرز منه الإنسان أقدر على فعل الشر والخير.

فردريك نيتشه
(1900-1844)

ارتفع فوق ساحة المعركة. في الحرب تعتبر الاستراتيجية فن قيادة العملية العسكرية برمتها. والتكتيكات في المقابل هي مهارة تشكيل الجيش للمعركة نفسها والتعامل مع الاحتياجات المباشرة التي تنشأ في ساحة المعركة. معظمنا في الحياة تكتيكيون، لا استراتيجيون. نغرق في الصراعات التي نواجهها بحيث أننا لا نستطيع أن نفكر إلا بالحصول على ما نريده في المعركة التي نواجهها في الوقت الراهن. التفكير بطريقة استراتيجية أمر صعب وغير طبيعي. قد تتخيل نفسك استراتيجياً، لكن على الأرجح أنت بالكاد تكتيكي. لكي تحصل على القوة التي وحدها الاستراتيجية تؤمّنها لك، عليك أن تكون قادراً على أن ترفع نفسك فوق ساحة المعركة، وأن تركز على أهدافك بعيدة المدى، وأن تبتكر حملة كاملة، لكي تخرج من حال ردة الفعل التي حبسك فيها العديد من معارك الحياة. أن تتذكر دائماً أهدافك الكلية يجعل من السهل عليك أن تقرر متى تقاتل ومتى تمشي مبتعداً. هذا من شأنه أن يجعل القرارات التكتيكية في الحياة اليومية أبسط بكثير وأكثر

عقلانية. الأناس التكتيكيون مثقلون وعالقون بالأرض؛ أما الاستراتيجيون فهم خفيفون ويمكنهم الرؤية ضمن مدى أوسع وأبعد.

أسبغ على حربك بعداً روحياً. كل يوم تواجه المعارك، هذه هي الحقيقة بالنسبة إلى جميع المخلوقات في كفاحها للبقاء. لكن أعظم معركة هي التي تخوضها مع نفسك– في مواجهة ضعفك، وعواطفك، وافتقارك إلى الوضوح في رؤية الأشياء حتى النهاية. عليك أن تعلن حرباً لا تتوقف على ذاتك. كمحارب في الحياة، ترحب بالمعارك والصراعات كطرق تثبت فيها جدارتك، وتحسن من خلالها مهاراتك، وتكتسب الشجاعة، والثقة بالنفس، والخبرة. بدلاً من أن تكبت شكوكك ومخاوفك عليك أن تواجهها، أن تحاربها. تريد المزيد من التحديثات، وتدعو إليك المزيد من الحروب. هكذا تصوغ روح المحارب، ووحدها الممارسة الثابتة ستقودك إلى هناك.

من دون الحرب يعيش البشر الجمود المتأتي من الراحة واليسر ويفقدون قدرتهم على اجتراح الأفكار والمشاعر الكبرى، يصبحون ميالين للسخرية، ويخضعون للبربرية.

فيودور دوستيفسكي
(1821-1881)

كتاب «ثلاث وثلاثون استراتيجية للحرب» هو تكثيف للحكمة العابرة للأزمان التي تتضمنها دروس الحرب ومبادئها. وقد صمم الكتاب لكي يسلحك بمعرفة عملية ستمنحك خيارات وميزات لا تحصى في التعامل مع المحاربين الخفيين الذين يهاجمونك في معركة الحياة اليومية.

كل فصل هو كناية عن استراتيجية تهدف إلى حل مشكلة محددة ستواجهك غالباً. مشكلات كهذه تتضمن القتال مع جيش يقف وراءك من دون أن يملك الحافز... هدر الطاقة في القتال على جبهات كثيرة في وقت واحد... الإحساس برهبة الاحتكاك... التناقض بين الخطط والواقع... الدخول في مواقف لا يمكنك الخروج منها. يمكنك قراءة الفصل المتعلق بمشكلة محددة تعانيها حالياً. ومع ذلك من الأفضل أن تتمكن من قراءة كافة الاستراتيجيات، وأن تستوعبها، وأن تسمح لها بأن تصبح جزءاً من ترسانتك العقلية. حتى وأنت تحاول تجنّب حرب ما، وعدم خوضها، فإن العديد من هذه الاستراتيجيات تستحق الاطلاع عليها لأهداف دفاعية ولكي تجعل

لقد حكمت القدرة بأن ذاك الذي لا يستطيع حماية نفسه لا يسعه الحصول على أي حماية أخرى.

رالف والدو إمرسون (1803-1882).

نفسك واعياً لما قد يكون الطرف الآخر ناوياً عليه. في أي حال، فليس المقصود بهذه الاستراتيجيات أن تكون معادلات أو مذاهب يتم تكرارها، بل كوسائل مساعدة للحكم السليم في حمى المعركة، أو كبذور تتخذ تربتها منك وتساعدك على التفكير بنفسك، مطورة الاستراتيجي الكامن في داخلك.

الاستراتيجيات نفسها مختارة من كتابات وممارسات الجنرالات العظماء في التاريخ (الكسندر الأعظم، هنيبعل، جنكيز خان، نابليون بونابرت، شاكا زولو، وليم تكوميش شيرمان، إروين رومل، فو نغوين غياب)، كما من أعظم الاستراتيجيين (صان تسو، مياموتو موساشي، كارل فون كلوسفيتز، أردانت دو بيك، ت. إ. لورنس، الكولونيل جون بيرد). وهي تمتد من الاستراتيجيات الأساسية في الحرب الكلاسيكية إلى الاستراتيجيات غير التقليدية والقذرة في الأزمنة الحديثة. ينقسم الكتاب إلى خمسة أجزاء: الحرب المدارة ذاتياً (كيف تحضر نفسك عقلياً وروحياً للمعركة)؛ الحرب التنظيمية (كيف تبني وتحفز جيشك)؛ الحرب الدفاعية؛ الحرب الهجومية؛ والحرب غير التقليدية (القذرة). كل فصل ترافقه أمثلة تاريخية، ليس من الحرب فقط بل من الممارسات السياسية (مارغريت تاتشر)، ومن الثقافة (ألفرد هتشكوك)، والرياضة (محمد علي كلاي)، والأعمال (جود دي. روكفلر)، وهي أمثلة تظهر العلاقة الوثيقة بين العسكري والاجتماعي. هذه الاستراتيجيات يمكن تطبيقها في نضالات على أيّ نطاق: الحرب المنظمة، معارك الاعمال، سياسات مجموعة معينة، وحتى العلاقات الشخصية.

أخيراً، الاستراتيجية هي فن يتطلب ليس فقط طريقة تفكير مختلفة، إنما مقاربة مختلفة كلياً للحياة نفسها. في أغلب الأحيان يكون هناك هوّة بين أفكارنا ومعرفتنا من جهة، وبين تجربتنا العملية من جهة أخرى. نحن نستوعب المعلومات وتوافه الأمور التي تحتل مساحة من عقولنا لكنها لا توصلنا إلى أي مكان. نقرأ كتباً تلهينا لكن تأثيرها يكون قليلاً على حياتنا اليومية. لدينا أفكار عالية لا نضعها حيز التنفيذ. لدينا أيضاً الكثير من

التجارب الغنية التي لا نحللها كفاية، ولا تلهمنا بالأفكار، والتي نتجاهل دروسها. تتطلب الاستراتيجية صلة مستمرة بين المجالين. إنها المعرفة العملية بأرفع أشكالها. الأحداث في الحياة لا تعني شيئاً ما لم تتأملها بالعمق الكافي، والأفكار المستقاة من الكتب لا جدوى لها ما لم يكن لها تطبيقات في الحياة التي تعيشها. في التفكير الاستراتيجي كل شيء في الحياة هو لعبة تلعبها أنت. هذه اللعبة مثيرة لكنها تتطلب أيضاً انتباهاً عميقاً وجاداً. الأمور المرتبطة بذلك بالغة الأهمية. ما تعرفه ينبغي أن يترجم إلى أفعال، والأفعال ينبغي ترجمتها إلى معرفة. بهذه الطريقة تصبح الاستراتيجية تحدي العمر ومصدر متعة دائمة في تجاوز الصعوبات وحل المشكلات.

الجزء الأول

الحرب على الذات

الحرب، أو أي نوع من الصراع، يتمّ شنها وكسبها عبر الاستراتيجية. تخيّل الاستراتيجية كسلسلة من الخطوط والأسهم الموجهة نحو هدف معين: إيصالك إلى مكان ما في هذا العالم، مساعدتك على محاربة مشكلة تعترضك، معرفة كيف تحاصر عدوك وتدمره. غير أنه، وقبل أن توجه سهامك هذه نحو أعدائك، عليك أن توجهها أولاً نحو نفسك.

إن عقلك هو نقطة الانطلاق لكل حرب ولكل استراتيجية. العقل الذي تسيطر عليه العاطفة بسهولة، الذي يعيش في الماضي أكثر مما في الحاضر، الذي لا يستطيع أن يرى العالم بوضوح وبشكل طارئ، سيخلق استراتيجيات تخطئ الهدف دائماً.

لكي تصبح استراتيجياً حقيقياً عليك اتخاذ ثلاث خطوات. أولاً، أن تصبح واعياً للضعف والمرض الذي يمكن أن يسيطرا على العقل، ويدمرا

قدراته الاستراتيجية. ثانياً، أن تعلن الحرب على نفسك لكي تجعل نفسك تمضي قدماً. ثالثاً، أن تشن حرباً مستمرة وبلا رحمة على الأعداء الذين في داخلك، وذلك عبر تطبيق استراتيجيات معينة.

الفصول الأربعة التالية صُمّمت لكي تجعلك واعياً لعناصر الخلل التي على الأرجح تعشّش الآن في عقلك، ولكي تسلحك باستراتيجيات محددة لإزالتها. هذه الفصول هي سهام تصوبها نحو نفسك. ما إن تستوعبها بعمق، حتى تخدمك كأداة تصحيح ذاتي في كل معاركك المستقبلية، مطلقة ذلك الاستراتيجي العظيم في داخلك.

1

أعلن الحرب على أعدائك

استراتيجية التضاد

الحياة معركة وصراع أبديان، ولا يمكنك القتال بفعالية ما لم تحدّد أعداءك. يميل البشر إلى المراوغة والتملص، فيضمرون نواياهم الحقيقية، ويزعمون أنهم يقفون في صفّك. تحتاج إلى الوضوح. تعلم كيف تخرج أعداءك من مخابئهم، كيف تكشفهم عبر العلامات والإشارات التي تكشف عدوانيتهم. ثم، ما إن يصبحوا تحت ناظريك، أعلن الحرب عليهم سراً. كما يقوم القطبان المتضادان في المغناطيس بخلق الحركة، فإن أعداءك، المضادّين لك، يمكن أن يشحنوك بالهدف والاتجاه. بوصفهم أشخاصاً يعترضون طريقك، ويمثلون ما تكرهه، وينبغي التحرك ضدهم، فإنهم مصدر طاقة بالنسبة إليك. لا تكن ساذجاً: فمع بعض الأعداء التسوية مستحيلة، ولا حلول وسطى.

العدو الداخلي

في ربيع العام 401 قبل الميلاد، تلقّى زينافون، وهو رجل محترم من الأرياف كان يعيش خارج أثينا، دعوة مثيرة للاهتمام: صديق له يجنّد جنوداً يونانيين لكي يحاربوا كمرتزقة لحساب كورش، شقيق الملك الفارسي أردشير، وطلب منه الانضمام إليه. كان الطلب غريباً نوعاً ما: فاليونان والفرس كانوا أعداء مريرين منذ زمن طويل. وفي الواقع قبل نحو 18 عاماً، حاولت بلاد فارس أن تغزو اليونان. لكن اليونان، المشهورين بقدراتهم القتالية، بدأوا بعرض خدماتهم على من يدفع أكثر، وضمن الامبراطورية الفارسية هناك مدن متمردة أراد كورش أن يعاقبها. المرتزقة اليونان سيشكلون أفضل تعزيزات في جيشه الجرّار.

زينافون لم يكن جندياً. في الواقع، عاش حياة مدللة، مربياً الكلاب والجياد، ومسافراً إلى أثينا لمناقشة الفلسفة مع صديقه الحميم سقراط، ويعيش من ميراثه. ومع ذلك كان يريد المغامرة، وها قد سنحت له الفرصة للقاء كورش العظيم، ودراسة فنون الحرب، ورؤية بلاد فارس. وربما حين تنتهي المهمة يمكنه أن يؤلف كتاباً عن تجربته. لن يذهب كمرتزق (كان أثرى من ذلك) بل كفيلسوف ومؤرخ. بعد استشارة كاهن في معبد دلفي، قبل الدعوة.

انضم نحو عشرة آلاف جندي إلى حملة كورش العقابية. وكان المرتزقة مجموعة متنوعة من كافة أرجاء اليونان، وقد انضموا إلى الحملة طلباً للمال وللمغامرة. وقد حظوا بوقت طيب في المرحلة الأولى، لكن بعد بضعة أشهر، بعد أن قادهم عميقاً داخل بلاد فارس، اعترف كوروش بهدفه الفعلي: كان يزحف بجيشه نحو بابل، ويحاول إثارة حرب أهلية لكي يطيح بأخيه وينصّب نفسه ملكاً. شعر اليونانيون بأنهم خدعوا فراحوا يجادلون ويتذمرون، لكن كورش أسكتهم بالمزيد من المال.

التقى جيشا كورش وأردشير في سهول كوناكسا، ليس بعيداً من بابل. في مرحلة مبكرة من المعركة، قتل كورش، مما وضع نهاية سريعة للحرب.

ثم نهض (زينفون) ونادى على ضباط الصف في جيش بروكسينوس، وحين اجتمعوا أمامه خاطبهم قائلاً: «أيها السادة إن النوم يجافيني وأحسب أن حالكم مثل حالي، ولا يسعني الاستلقاء مسترخياً هنا وأنا أرى البلاء الذي نحن فيه. من الجلي أن العدو لم يواجهنا في حرب مفتوحة حتى بات واثقاً من أنه قد أعدّ لها جيداً؛ ولا أحد منا يتجشّم العناء ليبدي أفضل مقاومة ممكنة لديه. بيد أننا إذا استسلمنا بغير مقاومة ووقعنا بين يدي الملك، فأي مصير سيكون مصيرنا؟ حين قتل الملك شقيقه فقد قطع رأسه وبتر يديه، وعلقها جميعاً على سارية. ليس لدينا من يدافع عنا، وقد زحفنا إلى هنا لكي نأسر الملك أو نقتله إذا استطعنا ذلك، فأي مصير سيواجهنا لو

فجأة أصبح وضع المرتزقة اليونان المشاركين متذبذباً: فقد قاتلوا إلى الجانب الخطأ في حرب أهلية، وقد أصبحوا بعيدين جداً عن وطنهم، ومحاصرين من قبل الفرس المنتقمين. لكن سرعان ما تم إخبارهم أن أردشير ليس لديه مشكلة معهم، وأن رغبته الوحيدة هي أن يغادرو بلاد فارس في أقرب وقت ممكن. حتى أنه أرسل لهم مبعوثاً، القائد الفارسي تيسافيرنس، لكي يزودهم بالمؤن ويرافقهم في طريق عودتهم إلى اليونان. وهكذا، تحت قيادة تيسافيرنس والجيش الفارسي، بدأ المرتزقة رحلة عودتهم الطويلة إلى الوطن، الذي يبعد مسافة 15 ألف ميل.

بعد بضعة أيام من انطلاق مسيرتهم نشأت لدى اليونانيين مخاوف جديدة: لم تكن المؤن التي أمدّهم بها الفرس كافية، والطريق التي اختارها لهم تيسافيرنس مليئة بالمشكلات. أيمكنهم الوثوق بأولئك الفرس؟ بدأ اليونانيون يتجادلون فيما بينهم.

نقل القائد اليوناني كليركوس مخاوف جنوده إلى تيسافيرنس الذي أبدى تعاطفه معهم: على كليركوس أن يأتي بقادة جيشه للقاء في موقع محايد، يمكن أن يطرح فيه اليونانيون مشكلتهم، ويتوصل الطرفان إلى تفاهم. وافق كليركوس وظهر اليوم التالي مع ضباطه في الموعد والمكان المحددين، حيث قامت فرقة عسكرية فارسية بمحاصرتهم واعتقالهم. وقطعت رؤوسهم في اليوم نفسه.

تمكن رجل واحد من الفرار ومن إنذار اليونانيين بخيانة الفرس. تلك الليلة كان معسكر اليونانيين غارقاً في البؤس. بعض الرجال تجادلوا فيما بينهم وتبادلوا الاتهامات؛ بعضهم الآخر وقع أرضاً من شدة الثمالة. فكّر بعضهم بالفرار، لكن مع موت قادتهم شعروا أنهم ملعونون.

تلك الليلة أبصر زينافون الذي ظلّ على الخطوط الجانبية طوال الحملة، في نومه صاعقة أرسلها زوس تحرق منزل والده. أفاق وهو يتصبب بالعرق. فجأة صدمته الفكرة: الموت يحدق باليونانيين في عيونهم، غير أنهم لا يفعلون سوى النحيب على مصيرهم البائس، والتجادل فيما بينهم. إن المشكلة

وقعنا في الأسر؟ ألن يمارس علينا أقسى أنواع التعذيب لكي يخيف العالم برمته من التفكير بشن حرب ضده؟ فعلينا أن نبذل كل ما بوسعنا حتى لا نواجه مثل هذا المصير. حين كانت الهدنة قائمة بيننا وبينه لم أتوقف عن الإشفاق على حالنا، ولا عن حسد الملك وجيشه، قائلاً لنفسي: يا لاتساع بلاده وضخامتها، يا لحشود الخدم لديه، يا للمواشي السارحة في أراضيه، يا للذهب، يا لفخامة الثياب! لكن ليس لنا حصة في هذا كله إلا إذا اشتريناه، وقلة منا بقي معهم مال للشراء؛ أما الحصول على أي شيء بلا شراء، فلم يكن وارداً بسبب العهود التي قطعناها. غير أنهم الآن قد أسقطوا الهدنة، وسقط معها تعاليهم الوقح وتأكدت شكوكنا حيالهم. جميع هذه

تكمن في عقولهم إذن. في أنهم يقاتلون من أجل المال لا من أجل قضية أو هدف، وغير قادرين على التمييز بين الصديق والعدو، وهذا ما قادهم إلى هذا الضياع. لم تكن الأنهار أو الجبال أو جيش الفرس ما يحول بينهم وبين وطنهم، بل تفكيرهم المشوّش. زينافون لم يرد الموت بهذه الطريقة المخزية. لم يكن رجلاً عسكرياً، لكنه كان على دراية بالفلسفة وطرائق تفكير البشر، وآمن أنه إذا ما ركز اليونانيون على الأعداء الذين يبتغون قتلهم، لأصبحوا يقظين ومبدعين. أما إذا فكّروا بخيانة الفرس الدنيئة لهم فسيصبحون مجموعة من الغاضبين، والغضب وحده دافعهم. عليهم أن يكفّوا عن كونهم مرتزقة مربكين وأن يعودوا إلى أصولهم كيونانيين، أي القطب المضاد للفرس عديمي الإيمان. ما يحتاجون إليه هو وضوح التفكير والاتجاه.

قرّر زينافون أن يكون صاعقة زوس، التي توقظ الرجال وتنير دربهم. دعا إلى اجتماع يضم كافة الضباط الناجين وأعلن خطته: سنعلن الحرب من غير تفاوض مع الفرس– لن يكون هناك المزيد من التفاوض أو السجال. لن نهدر المزيد من الوقت في الجدال وتبادل الاتهامات؛ كل أونصة من طاقتنا سننفقها على قتال الفرس. سنكون مبدعين وملهمين كأسلافنا في «ماراثون»، الذين دحروا جيشاً فارسياً أضخم بكثير من هذا الجيش. سوف نحرق عرباتنا، ونحيا بعيداً عن الأرض، ونتحرك بسرعة. لن نخفض أذرعنا ولا للحظة أو ننسى الخطر المحدق بنا. إما نحن وإما هم، الحياة أو الموت، الخير أو الشر. أي رجل يحاول إرباكنا بالكلام الحاذق أو الأفكار الغامضة حول السلام، فسوف نعلنه شخصاً أغبى وأجبن من أن يكون معنا وسنقوم بطرده. فليجعلنا الفرس عديمي الرحمة. علينا أن نغرق في فكرة واحدة: أن نعود أحياء إلى الوطن.

علم الضباط أن زينافون محق في رأيه. في اليوم التالي جاء ضابط فارسي لرؤيتهم، عارضاً لعب دور السفير بينهم وبين أردشير؛ لكن اليونانيون اتبعوا نصيحة زينافون وطردوا الرجل بسرعة وفظاظة. الآن لم يعد هناك سوى الحرب.

قام اليونانيون بانتخاب قادتهم، ومن بينهم زينافون، وبدأوا برحلة العودة

الأشياء الطيبة تنتظرنا هناك، إنها بمثابة الجائزة التي يحصل عليها من يثبت أنه الأفضل، وستكون الآلهة الحكم في المباراة، وستقف إلى جانبنا بطبيعة الحال.. حين تعينون العدد المطلوب من قادة الفرق، اجمعوا سائر الجنود وشجّعوهم، فما أحوجهم الآن إلى ذلك. لعلكم لاحظتم كم كانوا محبطين حين وصلوا إلى المعسكر، وكيف استمرّ إحباطهم. في مثل حالتهم هذه لا أعرف ما الذي يمكنكم دفعهم إلى تحقيقه.. لكن إذا استطعتم حملهم على الكف عن التساؤل عما سيحلّ بهم، وحملتموهم على التساؤل عما يمكنهم فعله، فسيصبحون أكثر بهجة. وإنني على ثقة بأنه لا القوة ولا الأعداد هي التي تجلب النصر، لكن الجيش الذي يخوض

غمار الحرب بمعنويات عالية، هو الذي يحقق النصر، لأن أعداءه لا يستطيعون مقاومته.

«أنابازيس: الزحف صعوداً»، زينفون (430؟ - 355؟ ق.م).

إلى الوطن. وبما أن الظروف دفعتهم إلى الاعتماد على ذكائهم فحسب، فقد تأقلموا بسرعة مع المنطقة، وقرروا أن يتجنبوا المعارك، وأن يتحركوا ليلاً. ونجحوا في التملّص من الفرس، وهزموهم عند معبر جبلي رئيسي وقاموا بعبوره قبل أن يمسك بهم الفرس. ومع أنه كان هناك الكثير من القبائل المعادية التي تفصلهم عن اليونان، فإن جيش الفرس كان في أعقابهم. استغرق الأمر بضع سنوات، لكن جميعهم تقريباً عادوا إلى اليونان أحياء.

تفسير

الحياة معركة وكفاح، وستجد نفسك باستمرار في مواجهة أوضاع سيئة، وعلقات مدمرة، وارتباطات خطرة. كيف تواجه هذه الصعوبات هو ما يقرّر مصيرك. إذ كما قال زينافون العوائق التي تواجهها ليست الأنهار ولا الجبال ولا البشر الآخرين؛ العائق الوحيد أمامك هو نفسك. إذا ما شعرت بالضياع والإرباك، إذا ما فقدت الحسّ بالاتجاه السليم، إذا لم تكن قادراً على التمييز بين الصديق والعدو، فلن تلوم إلا نفسك.

فكّر في أنك دائماً على أهبة الدخول في معركة. كل شيء يعتمد على حالتك العقلية وعلى نظرتك إلى العالم. إن تغييراً في منظورك للأشياء يمكن أن يحولك من شخص سلبي ومرتزق مرتبك إلى مقاتل مبدع ويمتلك الحافز.

إننا نعرّف بعلاقاتنا بالآخرين. حين نكون أطفالاً ننمّي هويتنا بتمييز أنفسنا عن الآخرين، إلى درجة إبعادهم عنا أحياناً، ورفضهم، والتمرد عليهم. كلما عرفت بصورة واضحة أنك لا تريد أن تشبه أحدهم، كان إحساسك بهويتك وهدفك أكثر وضوحاً. من دون الإحساس بهذه القطبية المضادة... من دون عدو تتحرك ضده، فأنت ضائع كالمرتزقة اليونانيين. تحت وطأة خيانة الآخرين لك تتردد في اللحظة القاتلة وتسقط في العويل والجدال.

ركّز على أي عدو. قد يكون شخصاً يعوق مسارك أو يخرّب حياتك،، سواء بصورة خفية أم واضحة؛ قد يكون شخصاً آذاك أو تقاتل معك بطريقة

غير منصفة؛ قد يكون قيمة أو فكرة تكرهها وتراها متجسدة في شخص أو في مجموعة من الناس. قد يكون شيئاً مجرداً: الغباء، الزهو الفارغ، المادية المبتذلة. لا تصغ إلى أولئك الذين يقولون إن ما يفصل العدو عن الصديق هو شيء بدائي وقديم الطرز. إنهم فقط يخفون خشيتهم للصراع، وراء قناع من الدفء الإنساني الزائف. إنهم يحاولون إبعادك عن مسارك، أن يعدوك بالغموض الذي هم مصابون به. ما إن تشعر بالوضوح وبالتحفز، سيكون ثمة فسحة في حياتك للصداقة الحقيقية والتسوية الحقيقية. إن عدوك هو النجمة القطبية التي ترشدك. بعد أن تحصل على الاتجاه يمكنك دخول المعركة.

إن البرهان على حضور الفكر والغريزة السياسيين يثبت نظرياً وعملياً عبر القدرة على التمييز بين الصديق والعدو. إن ذروة النجاح في السياسة تكمن في تلك اللحظات التي يتمّ فيها، بوضوح تام، تمييز العدو.

كارل شميت (1985-1888)

« ذلك الذي ليس معي هو ضدي »

أنجيل لوقا (11-23)

العدو الخارجي

في بداية السبعينات من القرن الماضي، استقرّ النظام السياسي البريطاني على نموذج مريح: سيفوز حزب العمل بالانتخابات، ثم في المرة التالية سيفوز المحافظون. هكذا كان تم تداول السلطة بين الحزبين بتهذيب وإنصاف وحس حضاري. في الواقع صار الحزبان يشبهان بعضهما. لكن حين خسر المحافظون انتخابات العام 1974، شعر بعضهم بأنه قد طفح الكيل به، وبأنه يريد خلط الأوراق، فاقترحوا أن تكون قائدة الحزب مارغريت تاتشر. انقسم الحزب تلك السنة، واستفادت تاتشر من هذا الانقسام وفازت بالترشح لزعامة الحزب.

لم يكن أحد قد رأى سياسياً مثل تاتشر. امرأة في عالم يحكمه الرجال، كانت أيضاً فخورة بانتمائها إلى الطبقة الوسطى، ابنة بقّال، في الحزب التقليدي للطبقة الأرستقراطية. كانت ملابسها متزمّتة، أشبه بملابس ربّة منزل من امرأة تعمل في السياسة. لم تكن لاعبة في حزب المحافظين، بل كانت تقف إلى يمين الحزب. والأكثر صدمةً من كل شيء آخر كان أسلوبها: بينما كان السياسيون الآخرون سلسي السلوك وميالين إلى كسب ود

الآخرين، كانت تواجه خصومها وتهاجمهم مباشرة. كانت لديها شهية لخوض المعارك.

رأى معظم السياسيين في نجاحها في الانتخابات صدفة عابرة ولم يتوقعوا أن تستمر. وفي سنواتها الأولى في قيادة الحزب، حينما كان حزب العمال في السلطة، لم تبذل جهداً كبيراً لتغيّر رأيهم بها. عبّرت عن معارضتها الصريحة للنظام الاشتراكي الذي برأيها خنق كل حس بالمبادرة الفردية وكان مسؤولاً عن تراجع الاقتصاد البريطاني. انتقدت الاتحاد السوفييتي سابقاً في زمن الهدوء بين بريطانيا وبينه. ثم في خريف 1978-1979، قررت اتحادات عمالية عدة الاضراب. اتخذت تاتشر موقفاً هجومياً من حزب العمال، رابطة الإضرابات بحزب العمال وبرئيس الوزراء جايمس كالاغان. كان كلامها جريئاً وصدامياً بما يكفي ليحتل نشرات الأخبار، لكنه لم يكن كافياً ليحقق لها الفوز في الانتخابات. عليك أن تكون رقيقاً مع الناخبين، وأن تطمئنهم، لا أن تبث الرعب في قلوبهم. على الأقل كانت تلك الحكمة السائدة.

في العام 1979 دعا حزب العمال إلى انتخابات عامة. استمرت تاتشر في هجومها، مصنّفة الانتخابات بأنها حملة ضدّ الاشتراكية وبأنها فرصة بريطانيا العظمى الأخيرة نحو العصرنة. كان كالاغان مثال السياسي الأنيق، لكن تاتشر كانت تزعجه فعلاً، ولم يكن يكن لربة المنزل هذه المتطفلة على عالم السياسة سوى مشاعر الازدراء، فرد على نيرانها بأن وافق على أن الانتخابات ستشكل مرحلة حاسمة، ذلك أنه إذا نجحت تاتشر في الانتخابات فستحدث صدمة للاقتصاد البريطاني. جزئياً بدت استراتيجية كالاغان ناجحة؛ لقد أخافت تاتشر الكثير من الناخبين، وأظهرت استطلاعات الرأي أن شعبيتها باتت أقل من شعبية كالاغان. في الوقت نفسه، مع ذلك، فإن بلاغة تاتشر اللفظية، ورد كالاغان عليها، استقطبا الناخبين الذين رأوا أخيراً فرقاً حاداً بين الحزبين. بعد أن قسمت الرأي العام بين يسار ويمين، تسللت تاتشر إلى الفجوة بينهما، وراحت تمتص اهتمام الذين لم يحسموا أمرهم بعد. حققت انتصاراً مدوياً في الانتخابات.

لديّ نزوع فطري للحرب. الهجوم غريزة عندي. المقدرة على أن أكون عدواً، أن أكون عدواً- تفترض مسبقاً طبيعة قوية، إنها في أي حال من الأحوال شرط لكل طبيعة قوية. يتطلب ذلك مقاومة، كنتيجة حتمية يتطلب المقاومة.. إن قوة من يهاجم تكتسب معيارها من المقاومة التي يحتاج إليها؛ كل تطور يعبّر عن نفسه في سعيه إلى خصم قوي، إلى مشكلة. فالفيلسوف ذي النزعة الحربية يتحدى كذلك المشكلات ويدعوها إلى المنازلة. إن مهمته هي في السيادة، ليس على المقاومات التي تبرز نفسها، لكن تلك التي في مواجهتها يحتاج المرء إلى كامل قوته ومهارته وبراعته في استعمال الأسلحة- للسيطرة على خصوم مساوين في القوة.

فردريك نيتشه
(1844-1900).

لقد صدمت تاتشر الناخبين بخطابها السياسي العنيف، أما الآن وقد أصبحت رئيسة للوزراء، فبات بمقدورها أن تلطّف نبرتها، وأن تشفي الجراح– فبحسب استطلاعات الرأي كان هذا ما يصبو إليه الناس. لكن تاتشر كعادتها فعلت العكس، فسنّت قوانين تخفّض الميزانية العامة بمستويات أعمق مما اقترحته خلال حملتها الانتخابية. ومع دخول سياساتها حيز التطبيق تعرّض الاقتصاد بالفعل للصدمة، مثلما قال كالاغان، وزادت معدلات البطالة. الرجال في حزبها نفسه، وكثيرٌ منهم وصلوا إلى حال من المقت لتاتشر بسبب الطريقة التي كانت تعاملهم بها منذ سنوات، بدأوا يشكّكون علانية بقدراتها. أولئك الرجال الذين أسمتهم تاتشر بـ «المبللين» أو «الرخوين»، كانوا الأكثر احتراماً في حزب المحافظين، وكانوا في حال من الذعر: كانت تاتشر تقود البلاد إلى كارثة اقتصادية يخشون أنها ستطيح بحياتهم السياسية. كان ردّ تاتشر عليهم أن طهّرت وزارتها منهم. بدت ميالة إلى دفع الجميع بعيداً عنها، مما زاد من أعدائها، وقلّص أكثر من شعبيتها. بالتأكيد الانتخابات المقبلة ستكون الأخيرة بالنسبة إليها.

ثم في العام 1982، في الطرف الآخر من المحيط الأطلسي، قامت الطغمة الحاكمة في الأرجنتين، التي كانت بحاجة إلى قضية لكي تصرف انتباه البلد عن مشكلاته الكثيرة، بغزو جزر الفوكلاند، التي يستولي عليها البريطانيون، وتزعم الأرجنتين حقاً تاريخياً بها. شعر ضباط الحكومة العسكرية بأن بريطانيا ستتخلى حكماً عن هذه الجزر العارية والنائية. لكن تاتشر لم تتردد: رغم بعد المسافة، حوالى ثمانية آلاف ميل، أرسلت القوات البحرية البريطانية إلى الفوكلاند. هاجمها قادة حزب العمال بسبب هذه الحرب التي اعتبروها بلا جدوى ومكلفة. وكثير من أعضاء حزبها أرعبهم الأمر؛ فإذا ما أخفقت محاولة استعادة الجزر لن تقوم قائمة بعدها للحزب. كانت تاتشر وحدها أكثر من أي وقت مضى. لكن الكثير من الشعب رأى الآن الصفات التي تتمتع بها، التي بدت مثيرة جداً، من زاوية نظر مختلفة: أصبح عنادها بالنسبة إليهم شجاعة ونبلاً. مقارنة بأولئك المرتجفين الضعفاء الساعين فقط إلى حفظ

لم يكن لدى سلفادور دالي وقت لأولئك الذين يخالفونه مبادئه وكان ينقل المعركة إلى معسكر العدو عبر كتابة رسائل مهينة للعديد من الأصدقاء الذين كونهم في دار الطلبة، ويسميهم بالخنازير. كانت تبهجه مقارنة نفسه بالثور الذكي الذي يتجنّب رعاة البقر، وبصورة عامة كان يستمتع كثيراً بإثارة الشغب وبفضح كل مثقف كاتالوني جدير بحمل لقب المثقف. وكان قد بدأ في تلك المرحلة بحرق الجسور مع الآخرين بحماسة مفتعلي الحرائق.. «نحن (دالي والسينمائي لويس بونويل) قررنا أن نبعث رسالة مسمومة لأحد مشاهير إسبانيا»، أخبر دالي لاحقاً كاتب سيرته ألان بوسكيه «وكان هدفنا التخريب الصرف.. كنا متأثرين بنيتشه..

وظائفهم، ممن يحيطون بها، بدت تاتشر صارمة وواثقة من نفسها.

تمكن البريطانيون من إعادة الفوكلاند، ووقفت تاتشر منتصبة القامة أكثر من أي وقت مضى. فجأة تم نسيان مشكلات البلد الاقتصادية والاجتماعية. أصبحت تاتشر مسيطرة على المشهد السياسي وخلال الفترتين الانتخابيتين اللاحقتين تمكنت من سحق حزب العمال.

تفسير

جاءت مارغريت تاتشر إلى السياسة من خارجها: امرأة من الطبقة الوسطى، يمينية متطرفة. الغريزة الأولى عند معظم الآتين من الخارج هي أن يكسبوا القوة، وأن يصبحوا داخليين، – فالحياة في الخارج قاسية– لكنهم بفعلهم ذلك يخسرون هويتهم، واختلافهم، وما يجعلهم بارزين أمام العامة. لو أن تاتشر أصبحت مثل الرجال المحيطين بها، لكانت استبدلت ببساطة برجل آخر. أنبأتها غريزتها بأن تبقى غريبة. وفي حقيقة الأمر ذهبت في هذا الاتجاه إلى أقصى حدّ ممكن: لقد رسخت حضورها بوصفها امرأة ضد جيش من الرجال.

في كل خطوة على دربها، ولكي تؤمن لنفسها عنصر التضاد الذي كانت بحاجة إليه، كانت تعيّن لنفسها خصماً: الاشتراكيون، «المرتخون»، الأرجنتينيون. وهؤلاء الأعداء ساعدوها على تعريف صورتها كامرأة قوية، صاحبة عزم وقرار، تضحي بذاتها من أجل الآخرين. لم تغوها الشعبية، وهي عابرة وسطحية. قد يكون المتمرسون في السياسة مهووسين بالأرقام التي تشير إلى شعبيتهم، لكن في عقل الناخب– وهو بالنسبة إلى رجل السياسة ميدان معركته– فإن الحضور المهيمن والقوي له جاذبية أعظم من حب الناس. دع بعض الناس يكرهونك؛ لا تستطيع أن ترضي الجميع. أعداؤك الذين تقف ضدهم بكل حدة، سيساعدونك على تكوين قاعدة من المؤيدين الذين لن يتخلوا عنك. لا تحشد نفسك في المركز، حيث يكون الجميع؛ ليس من فسحة للقتال في الحشد. أقم تضاداً بين الناس، أبعد بعضهم، وأوجد فسحة للمعركة.

وقد أزعمنا مهاجمة واحد من اثنين: المؤلف الموسيقي مانويل دي فالا، والشاعر خوان رامون جيمينيز.. ووقعت القرعة على الأخير.. فكتبنا خطاباً مسعوراً وشريراً يتضمن عنفاً هائلاً ووجهناه له، ومما قلناه فيه: «صديقنا المميز: نشعر أنه من واجبنا إعلامك، دون اهتمام فائق من قبلنا، بأننا نعتبر عملك مهيناً لعقلينا، بسبب نزوعه إلى الخلود، وهستيريته وتعسفيته».. وقد تسببت له هذه الرسالة بألم عظيم..».

«إلحاح الذاكرة: سيرة حياة دالي» – مريديث إثرينغتون سميث، 1992.

كل شيء في الحياة يتآمر لكي يدفعك إلى المركز، وليس فقط بالمعنى السياسي للكلمة. المركز هو ميدان التسويات. التوافق مع الآخرين موهبة مهمة ينبغي أن تمتلكها، لكنها تنطوي على خطر: بالسعي دائماً إلى الطريق السهل الخالي من المقاومة، طريق كسب الود، تنسى من أنت، وتغرق في المركز مع الآخرين. بدلاً من ذلك أنظر إلى نفسك كمقاتل، كغريب محاط بالأعداء. العراك المستمر سيبقيك يقظاً وقوياً، سيساعدك على أن تعرف ما تؤمن به، في نفسك وفي الآخرين. لا تخش معاداة الناس؛ فمن دون معاداة لا معركة، وبلا معركة لا فرصة في تحقيق النصر. لا تقع تحت غواية الحاجة إلى أن تكون محبوباً: الأفضل أن تكون محترماً، وحتى مهاباً. النصر على أعدائك سيجلب لك شعبية أكثر ديمومة.

> *لا تعتمد على عدم مجيء العدو، بل اعتمد على أن تكون مستعداً دائماً له*
>
> صان تسو، فن الحرب (القرن الرابع قبل الميلاد).

إن معارضة فرد ما لأحد زملائه ليست عاملاً اجتماعياً سلبياً بالضرورة، إذا ما كانت الوسيلة الوحيدة لجعل الحياة ممكنة مع أناس لا يطاقون. إذا لم نكن نملك القدرة أو الحق بأن نثور على الطغيان والتعسف والمزاجية وانعدام الكياسة، فلن نحتمل الارتباط بأناس نعاني من شخصياتهم. فنشعر أننا نُدفع دفعاً للقيام بخطوات يائسة قد يكون من شأنها أن تنهي العلاقة، لكنها ربما لا تعني «نزاعاً». ليس فقط انطلاقاً من حقيقة أن القمع يتصاعد إذا ما ووجه بهدوء ومن دون احتجاج، لكن أيضاً لأن الاعتراض يمنحنا الرضا الداخلي وراحة البال.. إن معارضتنا تجعلنا نشعر بأننا لسنا ضحايا الظروف بصورة تامة.

جورج سيمل (1918-1858).

مفاتيح الحرب

نعيش في زمن قلما يكون الناس فيه عدوانيون بطريقة مباشرة. لقد تغيرت قواعد الاشتباك الاجتماعية والسياسية والعسكرية، وكذلك ينبغي أن يتغير مفهومك عن العدو. العدو الصريح الآن نادر وهو في حال توافره نعمة. نادراً ما يهاجمك الناس مباشرة، مظهرين نواياهم تجاهك، ورغبتهم بتدميرك؛ بدلاً من ذلك هم سياسيون ويتحركون بطريقة غير مباشرة. بالرغم من أن العالم بات أكثر تنافسية من أي وقت مضى، فإن العدوانية الصريحة غير محبّذة، فتعلم الناس أن يصبحوا سريين، أن يهاجموا بمهارة وبصورة مباغتة. كثيرون الذين يستعملون الأصدقاء كقناع لميولهم العدوانية: يقتربون منك لكي يلحقوا بك أذية أعظم.

(الصديق هو أفضل من يعرف كيف يؤذيك). أو من دون أن يكونوا

أصدقاء حقاً يعرضون عليك المساعدة والتحالف. قد يبدون داعمين لك، لكنهم في نهاية الأمر يقدّمون مصالحهم على حسابك. ثم هناك أولئك الذين يجيدون الحرب الأخلاقية، لاعبين دور الضحية، مسبّبين لك الإحساس بالذنب جراء أمر غير محدد اقترفته في حقهم. ساحة المعركة مليئة بأولئك المحاربين المتملّصين المراوغين الأذكياء.

عليك أن تفهم: كلمة «عدو»، المشتقة من الكلمة اللاتينية إنميكوس، التي تعني «الذي ليس صديقاً»- قد تمّ شيطنتها وتسييسها. أولى مهماتك كاستراتيجي أن توسّع مفهومك عن العدو، وأن تضمنه تلك المجموعة من الناس الذين يعملون ضدّ، ويعوقون نجاحك، حتى بطرق خفية. (أحياناً عدم الاكتراث والإهمال يشكلان سلاحاً أقوى من الهجومية، لأنك لا ترى العدوانية التي يضمرونها). من دون أن تصبح ارتيابياً عليك أن تدرك أن هناك أناساً يكنون لك نوايا سيئة ويتحركون ضدك بطرق خفية. قم بتحديدهم، وستجد فجأة فسحة للمناورة. يمكنك التراجع والانتظار والمراقبة أو يمكنك التصرف، سواء بطريقة هجومية أو مراوغة، لكي تتجنب الأسوأ. يمكنك العمل حتى على تحويل هذا العدو إلى صديق. لكن مهما كان ما تفعله لا تكن الضحية الساذجة. لا تضع نفسك في موقع تراجعي باستمرار، يتجاوب مع مناورات عدوك. سلّح نفسك بالتبصّر، ولا ترخي ذراعيك أبداً، حتى لأصدقائك.

يجيد الناس عادة إخفاء عدوانيتهم، لكنهم فجأة يصدرون إشارات تظهر أن ليس كل ما هو ظاهر حقيقياً. أحد أقرب أصدقاء ومستشاري قائد الحزب الشيوعي الصيني ماو تسي تونغ، كان يدعى لين بياو، وكان أحد الأعضاء البارزين في اللجنة المركزية للحزب، وخليفة محتملاً للأمين العام. ومع ذلك خلال نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الفائت فقط لاحظ ماو تغيراً في لين: لقد أصبح شديد الودّ تجاهه. كان جميع من هم حول ماو يمتدحون، لكن مديح لين كان مفرطاً بطريقة محرجة. بالنسبة إلى ماو فقد عنى هذا السلوك أن ثمة أمر ليس على ما يرام. راقب لين عن كثب، وقرر أن

الرجل كان يخطط لانقلاب عليه، أو على الأقل يموضع نفسه لاستلام مكانه. وكان ماو محقاً في شكوكه: كان لين مشغولاً بالتخطيط. ليس المقصود ألا تثق بكل الإشارات الودية بل أن تلاحظها. سجّل أي تغيّر في درجة الحرارة العاطفية: أي حميمية غير اعتيادية، رغبة جديدة بتبادل الثقة، المديح الزائد لك عبر طرف ثالث، الرغبة بتحالف قد يكون مفيداً للشخص الآخر أكثر مما هو مفيد لك. ثق بحدسك: إذا ما بدا سلوك أحدهم مريباً، فهو كذلك على الأرجح. قد تكتشف لاحقاً أنه مجرد ود عادي، لكن في الأثناء من الأفضل أن تظل متيقظاً.

يمكنك الجلوس فحسب ومراقبة الإشارات، أو يمكنك التصرف بفاعلية للكشف عن أعدائك– اضرب العشب لكي تجفل الأفاعي، مثلما يقول المثل الصيني. في التوراة نقرأ عن شكوك داود بحماه الملك شاول، وأن هذا الأخير يخطط سراً لقتله. كيف يستطيع اكتشاف الحقيقة؟ أسرّ بشكوكه لجوناثان ابن شاول، الذي كان أعز أصدقائه. رفض جوناثان أن يصدق الأمر، لذا اقتراح داود القيام باختبار. كان متوقعاً حضور داود على مأدبة يقيمها الملك في قصره. لن يذهب؛ سيذهب جوناثان وينقل للملك عذر داود، الذي سيكون مناسباً إنما ليس ملحّاً. وكان هذا الاختبار كافياً، فقد ثارت ثائرة شاول وصرخ: «أحضروه إليّ فوراً، إنه يستحق الموت!».

نجح اختبار داود لأنه كان حمّال أوجه. العذر الذي قدمه لعدم الحضور يمكن تفسيره بطرق عدة: إذا كانت نوايا شاول حسنة تجاهه لرأى عذر صهره كنوع من الأنانية في أقصى الأحوال، لكن لأنه كان يضمر الكراهية لداود، فقد رأى غيابه كتصرف وقح، وقد دفعه ذلك إلى إعلان نواياه. اتبع مثال داود: قل أو افعل شيئاً يمكن تفسيره بأكثر من طريقة، يمكن أن يكون مهذباً لكن يمكن تفسيره أيضاً كتصرف بارد من قبلك أو كإهانة خفية. الصديق سيتساءل لكنه سيدع الأمر يمر. غير أن العدو السري سيتصرف بغضب. أي ردة فعل عاطفية قوية وستعرف عندها أن ثمة ما يغلي تحت الرماد.

إن الطريقة المثلى غالباً لدفع الناس إلى الكشف عن أنفسهم هي أن تثير

وإذ يتقدّم المرء في أعالي الأنهر الكبيرة (في بورنيو) يصادف قبائل متتالية أكثر ميلاً إلى الحرب. أما في المناطق الساحلية فثمة مجتمعات مسالمة لا تقاتل إلا دفاعاً عن النفس، ولا تحرز في ذلك نجاحاً كبيراً، بينما في المناطق الوسطى، حيث تعلو الأنهر أكثر، فثمة قبائل محاربة تشكّل غزواتها الدائمة مصدر رعب للمجتمعات المقيمة في المناطق الخفيضة من الأنهر.. قد يفترض المرء في معرض هذا الكلام بأن السكان الساحليين المسالمين يتفوقون أخلاقياً على جيرانهم المحاربين، لكن العكس هو الصحيح. فمن جميع النواحي تملك القبائل المحاربة مميزات أكثر من تلك المسالمة، فمنازلها أمتن وأوسع وأنظف، ومعنوياتهم أعلى، وهم أقوى

التوتر والجدال معهم. المنتج الهوليوودي ورئيس شركة يونيفرسال للأفلام، كان يلجأ غالباً إلى هذه الاستراتيجية لكي يكشف الموقف الفعلي للعاملين في الاستوديو ممن يرفضون الكشف إلى أي جانب يقفون: فيهاجم فجأة أعمالهم أو يتخذ موقفاً متطرفاً بل هجومياً، خلال مجادلة. المخرجون أو الكتاب العاملون لديه يتخلون، بعد استفزازهم، عن حذرهم الاعتيادي ويفصحون عن آرائهم الفعلية.

افهم هذا: الناس ينزعون إلى التصرف بغموض وسرية لأن هذا أكثر أمناً من القيام بشيء ما علانية. إذا ما كنت الرئيس فسوف يستنسخون أفكارك. أما موافقتهم على أفكارك فليست سوى إطراء دائم. استفز انفعالاتهم، فالناس يكونون أكثر صدقاً في الجدال. إذا ما استثرت جدالاً مع أحدهم واستمر في استنساخ أفكارك، فربما كنت تتعامل مع حرباء متلونة، وهو نوع خطر بصورة خاصة. احذر الناس الذين يتوارون وراء واجهة من التعبيرات التجريدية الغامضة والمواقف غير المنحازة: لا أحد غير منحاز. سؤال يطرح بشكل حاد، أو رأي تمت صياغته لكي يهين، سيجعل هذا النوع من الناس يتفاعلون ويعلنون انحيازهم إلى هذا الطرف أو ذاك.

أحياناً من الأفضل اعتماد مقاربة أقل مباشرة مع أعدائك المحتملين- لكي تكون بمثل حيلتهم وذكائهم. في العام 1519 وصل هرنان كورتيز إلى المكسيك مع عصبته من المغامرين. بين هؤلاء الرجال الخمسة مئة كان هناك علامات استفهام على ولائهم. خلال الحملة كلما رأى كورتيز أياً من جنوده يقوم بأمر يراه مريباً و لم يكن يغضب أو يتهمه بشيء، بل يزعم التماشي معه والموافقة على ما فعله. وإذ يظن هؤلاء الرجال بان كورتيز ضعيف أو أنه منحاز إلى جانبهم، فإنهم يقومون بخطوة أخرى. فيحصل كورتيز على مبتغاه: علامة واضحة، بالنسبة إليه وإلى الآخرين، تدلّ على أنهم خونة. الآن بمقدوره أن يعزلهم ويدمرهم. اتبع منهج كورتيز: إذا ما اقترح أتباعك أو أصدقاؤك الذين تشك بأن لديهم دوافع خفية، شيئاً عدوانياً بصورة خفية، أو صد مصالحك، أو بكل بساطة غريباً، فقاوم إغراء الرد، أو قول لا، أو الغضب، أو

جسدياً، وأكثر شجاعة، وأنشط عقلياً وجسدياً، وبصورة عامة أجدر بالثقة. لكن الأهم أن نظامهم الاجتماعي أصلب وأكثر فعالية لأن احترامهم وإطاعتهم لقادتهم ووفائهم لمجتمعهم أعظم بكثير، فكل فرد يتماثل مع المجموعة، ويقبل ويؤدي بإخلاص الواجبات الاجتماعية الملقاة على عاتقه.

ويليام ماكدوغال
(1938-1871)

يكون الإنسان فحسب بقدر ما يُعارَض.

جورج هيغل (1831-1770).

حتى طرح الأسئلة. تماشى معهم أو اجعلهم يشعرون أنك لا ترى: سرعان ما سيتخذ أعداؤك خطوات أخرى، مظهرين المزيد من نواياهم. الآن باتوا تحت ناظريك، وبات يمكنك الهجوم.

غالباً ما يكون العدو كبيراً ويصعب تعيينه بدقة– مثل منظمة أو شخص متوار وراء شبكة معقدة. ما عليك فعله في هذه الحالة هو التصويب على جزء من المجموعة– قائد أو ناطق رسمي، أو عضو أساسي في الحلقة الداخلية. هكذا تحايل الناشط السياسي سول ألينسكي على شركات وهيئات بيروقراطية. في الحملة التي خاضها خلال الستينات من القرن الفائت لإزالة التمييز العنصري في النظام المدرسي الحكومي في ولاية شيكاغو الأميركية، ركّز على المشرف الحكومي على المدارس مدركاً جيداً أن هذا الرجل سيلقي بالمسؤوليات على من هو أرفع مسؤولية منه. ومن خلال قيامه بهجمات متكررة على الرجل حقق دعاية لكفاحه، وبات مستحيلاً على الرجل الاختباء. أخيراً اضطر أولئك الذين يقفون خلفه أن يتقدموا لمساعدته، كاشفين عن أنفسهم في سياق ذلك. على غرار ألينسكي: لا تصوّب أبداً على عدو مجرد وغامض. من الصعب إثارة المشاعر لخوض معركة كهذه لا دم فيها، وفي أي حال تترك عدوك غير مرئي. جسّد القتال في شخص، العين بالعين.

الخطر في كل مكان. ثمة دائماً أناس عدوانيون وعلاقات مدمّرة. الطريقة الوحيدة للتخلص من دينامية سلبية هي بمواجهتها. أما أن تكبت غضبك، وتتفادى الشخص الذي يتهدّدك، والبحث دائماً عن حل ودي، فهذا يؤدي دائماً إلى الخراب. تجنب الصراع يصبح عادة، وتفقد الرغبة بخوض المعارك. الإحساس بالذنب بلا جدوى، فليس ذنبك أنه لديك أعداء. الشعور بالخطأ أو بأنك ضحية له النتيجة العقيمة نفسها. في الحالين أنت تنظر إلى الداخل، وتركز على ذاتك وعلى مشاعرك. بدلاً من تحويل وضع سيء إلى داخلك، حوله إلى وضع خارجي وجابه عدوك. إنه المخرج الوحيد لك.

إن سماعي من وقت لآخر لسيدة البيت وهي تقرأ الإنجيل– إذ كانت تقرأ دائماً بصوت عال في غياب زوجها– سرعان ما أيقظ في داخلي الرغبة في التعلم. وإذ لم أخش الوقوف قبالة سيدتي (لم تعطني سبباً للخوف) طلبت منها أن تعلمني القراءة، وبلا تردد قبلت المرأة الطيبة المهمة، وسرعان ما حفظت بمساعدتها الأبجدية، وصرت قادراً على لفظ كلمات مكونة من ثلاثة أو أربعة أحرف (...) وقد تعجب السيد «هيو» من سذاجة زوجته، فأفصح لها للمرة الأولى على الأرجح عن الفلسفة الحقيقية للعبودية، وشرح لها القواعد الغريبة التي من الضروري أن يدركها السادة لإدارة ممتلكاتهم البشرية. وقد منعها السيد «أولد» فوراً من الاستمرار بتعليمي،

يرى عالم نفس الأطفال جان بياغيه أن الصراع هو جزء أساسي من التطور العقلي. من خلال المعارك مع الأقران ثم مع الأهل، يتعلم الأطفال التأقلم مع العالم وتنمية استراتيجيات تمكنهم من التعامل مع المشكلات. أولئك الأطفال الذين يتجنبون الصراع بأي ثمن، أو أولئك الذين يحيطهم أهلهم برعاية فائقة، ينتهي بهم الأمر معوّقين اجتماعياً وعقلياً. الأمر نفسه يصح على البالغين: عبر المعارك التي تخوضها مع الآخرين تتعلم أي طريقة تنجح، وأيها تخفق، وكيف تحمي نفسك. بدلاً من أن تنكمش وتجفل من فكرة أنه لديك أعداء، تقبّل ذلك. فالصراع له تأثير علاجي.

الأعداء يجلبون هدايا عدة. يكفي أنهم يحفزونك ويجعلون معتقداتك مركّزة. اكتشف الفنان سلفادور دالي مبكراً أن هناك صفات عدة في الناس لا يستطيع احتمالها: الإذعان، الرومانسية، الورع الديني. في كل مرحلة من حياته وجد شخصاً رأى أنه يجسد هذه المثل المضادة، عدو يتكئ عليه. أولاً كان الشاعر فدريكو غارسيا لوركا، الذي كتب شعراً رومانسياً؛ ثم كان أندريه بروتون، القائد المتشدد لحركة السريالية. حصول دالي على أعداء من هذا النوع لكي يثور عليهم أمدّ دالي بالثقة بالنفس وبالإلهام.

الأعداء يمنحونك أيضاً مقياساً يمكنك أن تحكم على نفسك من خلاله، على الصعيدين الشخصي والاجتماعي. محاربو الساموراي في اليابان ما كانوا يحصلون على تقدير بامتيازهم ما لم يقاتلوا أفضل السيّافين؛ وقد كان محمد علي كلاي بحاجة إلى جو فرايزر لكي يصبح مقاتلاً عظيماً حقاً. فالمنافس الصلب يمكنه أن يخرج أفضل ما فيك من صفات. وكلما كبر المنافس كانت مكافأتك أعظم، حتى لو هزمت. من الأفضل أن تخسر أمام منافس عظيم من أن تسحق خصماً ضعيفاً. سوف تكسب التعاطف والاحترام، وتبني الدعم لمعركتك التالية.

أن تتعرض للهجوم فهذا يعني أنك مهم بما فيه الكفاية بحيث تصبح هدفاً. يجدر بك أن تستمتع بالانتباه الذي تحظى به وبالفرصة التي أمامك لكي تثبت نفسك. جميعنا لدينا ميول عدوانية نجبر على كبتها؛ العدو يوفّر

قائلاً لها إن هذا بحدّ ذاته ينمّ عن عدم الوفاء، وأنه أمر غير آمن، ولا ينتج إلا الضرر (..) ومن الجليّ أن السيدة «أولد» أحسّت بقوة كلامه ومثل زوجة مطيعة بدأت توجّه مسارها في الاتجاه الذي أملاه عليها. ولم يكن وقع كلماته في نفسي بالعابر أو الدائم. بل إن عباراته الحديدية الباردة والقاسية وقعت موقعاً عميقاً في قلبي، ولم تثر فحسب رغبتي في التمرد، بل أيقظت في داخلي قطاراً كان هاجعاً من الأفكار الأساسية. كان إلهاماً خاصاً وجديداً، كشف لي عن لغز موجع لطالما سعيت عبثاً لفهمه: إن قوة الرجل الأبيض على إدامة عبودية الرجل الأسود قائمة على حرمانه من المعرفة. فأدركت من تلك اللحظة الطريق المباشر من العبودية إلى الحرية. كان هذا

لك منفذاً لإخراج هذه الميول. أخيراً أصبح لديك شخص يمكنك أن تطلق في وجهه عدوانيتك من دون أن تشعر بالذنب.

لطالما وجد القادة من المفيد أن يكون لديهم عدو يقف على بواباتهم في الأوقات المضطربة، فهذا العدو يلهي الناس عن الصعوبات التي يواجهونها. حين تستعمل أعداءك لكي تحشد جنودك، قم سريعاً بوضع هؤلاء الأعداء في موقع القطب المضاد: جنودك سيقاتلون بشراسة أكبر حين يشعرون ببعض الكراهية. لذا قم بتضخيم الفروقات بينك وبين العدو- عيّن الخط الفاصل بوضوح. لم يبذل زينافون أي جهد لكي يكون منصفاً؛ لم يقل إن الفرس ليسوا في الواقع بمثل هذا السوء وأنهم فعلوا الكثير لتقدم الحضارة. أسماهم بربريين، أي الشيء المضاد لليونانيين. وصف خيانتهم الأخيرة وقال إنهم يشكلون ثقافة شريرة لا يمكن أن تكون متصالحة مع الآلهة. والأمر كذلك بالنسبة إليك: إن هدفك هو النصر، لا الإنصاف أو التوازن. استعمل الخطابة الحربية لكي ترفع الرهان وتحفز الروح.

ما تريده في الحرب هو مساحة للمناورة. الزوايا الضيقة تجلب الموت. يمنحك وجود الأعداء خيارات عدة. يمكنك أن تؤلب واحدهم على الآخر، تجعل من أحدهم صديقاً لكي تهاجم الآخر، وهكذا دواليك. من دون أعداء لن تعرف متى وكيف تناور، وستفقد الإحساس بقدراتك، وإلى أي مدى يمكنك الذهاب. في مرحلة مبكرة حدّد يوليوس قيصر بومباي كعدو له. فراح يقيس أفعاله ويقوم بحسابات دقيقة، ويفعل فقط الأمور التي تضعه في موقف صلب في علاقته ببومباي. وحين اندلعت الحرب أخيراً بين الرجلين كان قيصر في أفضل أحواله. لكن ما إن هزم بومباي ولم يعد له منافسين من وزنه حتى فقد الحس بالقياس النسبي- في الواقع صار يتخيل نفسه الله. كان انتصاره على بومباي كارثته الشخصية. أعداؤك يجبرونك على أن يكون لديك حس بالتواضع والواقعية.

تذكّر: هناك دائماً في هذا العالم من يفوقونك عدوانية وخداعاً وقسوة، ومن المحتم أن بعضهم سيعترض طريقك. سيكون لديك ميل لكي تتصالح

جلّ ما أحتاج إليه، وقد حصلت عليه في وقت معين، ومن آخر مصدر أتوقعه.. فعلى الرغم من ذكائه قلّل السيد «أولد» من شأن قدرتي على الفهم، ولم تكن لديه أدنى فكرة عن مدى قدرتي على الإفادة من الدرس الذي أعطاه لزوجته.. وهو أن أكثر ما يحبه هو أشدّ ما أكرهه، والتصميم نفسه الذي عبّر عنه لإبقائي جاهلاً، منحني المزيد من العزم للسعي إلى المعرفة.

«عبوديتي وحريتي»، فردريك دوغلاس (1818-1895).

وتصل إلى تسوية معهم. سبب ذلك أن هذا النمط من الناس غالباً ما يكونون مخادعين بارعين ينظرون إلى القيمة الاستراتيجية بافتتان أو يوحون لك أنهم يتركون لك مساحة كبيرة للمناورة، لكن رغباتهم في واقع الأمر ليس لها حدود، وهم يحاولون بكل بساطة تجريدك من السلاح. مع بعض الناس عليك أن تقسّي نفسك، أن تدرك أنه ليس هناك من حل وسط، ولا أمل في المصالحة. بالنسبة إلى منافسك فإن الرغبة بالمساومة هي سلاح يستعمله ضدك. اعرف أعداء خطرين كهؤلاء من ماضيهم: ابحث عن وصول سريع إلى السلطة، زيادة مفاجئة في الثروات، أعمال خيانة سابقة. ما إن تشك أنك تتعامل مع نابليون لا تلقي سلاحك أو تعهد به إلى شخص آخر. أنت خط دفاعك الأخير.

صورة:

الكرة الأرضية. العدو

هو الأرض التي تحت قدميك. لديه جاذبية تبقيك في مكانك، قوة مقاومة. جذّر نفسك عميقاً في الأرض لكي تكسب الصلابة والقوة. بلا عدو تمشي عليه، تتعثر به، تخسر نقاط ارتكازك، وكل حسّ بمكانك النسبي في العالم.

مصدر موثوق: إذا ما اعتمدت على السلامة ولم تفكر في الخطر، إذا لم يكن لديك الوعي الكافي لكي تكون يقظاً حين يصل الأعداء، فهذا يدعى سنونو يعشش على خيمة، سمكة وتسبح في قدر– لن يعيشا حتى نهاية اليوم. تشوكو ليانغ (234-181 قبل الميلاد).

نقض

استمرّ دائماً بالبحث عن الأعداء وإبقائهم تحت سيطرتك. إن ما تبتغيه هو الوضوح، لا الارتياب. لقد سقط الكثير من الطغاة لأنهم رأوا الجميع أعداء

لهم. فقدوا إحساسهم بالواقع وأصبحوا منغمسين في مشاعر الارتياب. حين تظلّ متيقظاً للأعداء المحتملين، فأنت ببساطة تكون حذراً ومحتاطاً. لكن دع شكوكك لنفسك، فإذا كنت مخطئاً لن يعرف أحد بذلك. أيضاً، احذر من أن تضع الناس في موقع القطب المضاد كلياً بحيث لا يعود بمقدورك التراجع. مارغريت تاتشر البارعة عادة في لعبة الأضداد فقدت السيطرة في النهاية: خلقت الكثير من الأعداء وظلت تكرر التكتيكات نفسها، حتى في أوضاع تتطلب تراجعاً. فرانكلين ديلانو روزفلت كان أستاذاً في التضاد، ودائم البحث عن رسم خط واضح بينه وبين أعدائه. لكنه ما إن كان يرسم هذا الخط بوضوح حتى يتراجع، مما يجعله يبدو أقرب إلى الشخص التصالحي، رجل سلام يخوض الحرب بشكل استثنائي. حتى لو كان هذا الانطباع خاطئاً فإن ذروة الحكمة خلقه.

2

لا تخض الحرب الأخيرة

استراتيجية حرب العصابات الذهنية

إن ما يثبط عزيمتك غالباً ويسبب لك التعاسة في الماضي، على هيئة ارتباطات غير ضرورية، تكرار معادلات مستنفدة، وذكريات الانتصارات والهزائم القديمة. عليك من وقت لآخر أن تشن حرباً على الماضي وأن تجبر نفسك على التفاعل مع اللحظة الراهنة. كن قاسياً على نفسك؛ لا تكرر المناهج المستنفدة نفسها. أحياناً عليك أن تجبر نفسك على الضرب في اتجاهات مختلفة، حتى لو كانت تتضمن مجازفة. ما يمكن أن تخسره في الراحة والأمان، ستكسبه بالمفاجأة، فتصعّب على أعدائك معرفة ما الذي ستفعله. شنّ حرب عصابات على عقلك، من دون أن تسمح بخطوط دفاع ثابتة، أو قلاع مكشوفة– اجعل كل شيء سائلاً ومتحركاً.

الحرب الأخيرة

لم يصل أحد إلى السلطة بشكل أسرع من نابليون بونابرت (1821-1769). في العام 1793 ترقّى من رتبة كابتن في الجيش الثوري الفرنسي إلى عميد. في 1796 أصبح قائد القوة الفرنسية في إيطاليا التي كانت تحارب النمساويين، الذين سحقهم في العام نفسه ومرة أخرى بعد ثلاث سنوات. أصبح أول قنصل لفرنسا عام 1801، وإمبراطوراً عام 1804، وفي 1805 أذلّ الجيشين الروسي والنمساوي في معركة أوسترليتز.

بالنسبة إلى كثيرين كان نابليون أكثر من جنرال عظيم؛ كان عبقرياً، إله حرب. لم يكن الجميع متأثراً به مع ذلك: كان هناك جنرالات بروسيون يحسبون أنه نجح بفعل الحظ لا أكثر. حيث يكون نابليون متهوراً وعدوانياً، كانوا يعتقدون، بكون منافسيه ضعفاء وجبناء. لو أنه واجه البروسيون لانكشف أمره كمزيف كبير.

بين هؤلاء البروسيون كان الجنرال فردريك لودفيغ، أمير هوأنلوه- إنغلفنغن (1746-1818). هوأنلوه يتحدر من إحدى أعرق الأرستقراطيات الألمانية، عائلة ذات سجل عسكري مهيب. بدأ مهنته شاباً، وخدم تحت راية فردريك العظيم (1712-1786) نفسه، الرجل الذي جعل بروسيا بمفرده قوة عظمى. هوأنلوه ترقى من رتبة إلى أخرى، وأصبح جنرالاً في الخمسين، وهذا عمر صغير بالمعايير البروسية.

بالنسبة إليه فإن النجاح في الحرب يعتمد على التنظيم، والانضباط، واستعمال الاستراتيجيات المتفوقة التي ابتكرتها عقول عسكرية واسعة الخبرة. كان البروسيّون يجسّدون كل هذه الفضائل. تم صقل الجنود البروس بلا توقف حتى باتوا يقاتلون كالآلات. الجنرالات البروسيّون كانوا يدرسون غالباً انتصارات فردريك الأعظم: الحرب بالنسبة إليهم كانت مسألة حسابية، التطبيق لمبادئ عابرة للأزمان. بالنسبة إليهم كان نابليون مجرد كورسيكي حاد الطباع يقود جيشاً فوضوياً من المواطنين. بفضل تفوقهم المعرفي وعلى مستوى المهارات كانوا يعتقدون أنهم سيتفوقون عليه استراتيجياً. سيجزع

لا يسع النظرية تسليح العقل بالمعادلات الكفيلة بحلّ المشكلات، ولا أن ترسم الطريق الضيق الذي يوصل إلى الحلّ الوحيد، من خلال تسييجه من الجانبين بالمبادئ. لكن النظرية يمكن أن توفر للعقل رؤية عميقة لفهم الظواهر الضخمة والعلاقات القائمة بينها، ثم تفسح له المجال للارتقاء إلى مستويات الفعل الأعلى، حيث يستطيع العقل توظيف مهاراته الفطرية، والجمع بينها لمعرفة ما هو صائب وحقيقي كما لو كان ذلك فكرة واحدة تشكّلت من ضغط هذه المهارات المركزة، كما لو كانت تجاوباً مع التحدي المباشر، لا نتاجاً للفكر.

«عن الحرب»، كارل فون كلاوسفيتز (1780-1831)، **ترجمة سليم شاكر الإمامي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر**، 1997.

الفرنسيون وينهارون في وجه البروس النظاميين؛ خرافة نابليون ستدمر، وستستطيع أوروبا استعادة نمط عيشها القديم.

في أغسطس من العام 1806 حصل هوأنلوه وزملاؤه الجنرالات أخيراً على ما كانوا يريدونه: الملك فردريك فلهلم الثالث، وقد سئم من حنث نابليون بوعوده، قرر أن يعلن الحرب عليه في غضون ستة أسابيع. في الأثناء طلب من جنرالاته أن يضعوا خطة تسحق الفرنسيين.

كان هوأنلواه متحمساً. فهذه الحملة العسكرية ستكون ذروة حياته المهنية. لقد فكّر لسنوات في كيفية هزم نابليون، وقدم خطته في أول جلسة استراتيجية للجنرالات: تقدّمات محددة للجيش ستضع الجيش في الزاوية المثلى التي يمكن مهاجمة الفرنسيين انطلاقاً منها بينما يتقدّمون عبر بروسيا الجنوبية. الهجوم بتشكيل عسكري مائل– التكتيك المفضل عند فردريك العظيم– سيكون بمثابة ضربة قاتلة. الجنرالات الآخرون في أعمار الستينات والسبعينات قدموا خططهم أيضاً، لكنها كانت كذلك تنويعات على تكتيكات فردريك الأعظم. تحول النقاش إلى جدال؛ مضت أسابيع عدة. أخيراً كان على الملك أن يتدخل ويوجد استراتيجية تسوية ترضي جميع جنرالاته.

إحساس بالسرور سرا في البلاد الموعودة بأنها ستعيش عما قريب سنوات المجد التي عرفتها مع فردريك الأعظم. أدرك الجنرالات أن نابليون علم بخططهم– كان لديه جواسيس ممتازون– لكن كان لدى البروسيين أفضلية التقدم، وما إن تنطلق آلتهم الحربية فلا شيء يمكنه إيقافها.

في الخامس من أكتوبر، قبل أيام قليلة من الموعد الذي يفترض أن يعلن فيه الملك الحرب، وصلت أخبار مقلقة إلى الجنرالات. مهمة استطلاعية كشفت أن فرقاً في جيش نابليون، الذي كانوا يعتقدون أنه منتشر، اتجهت شرقاً، اندمجت، وتقدمت عميقاً في بروسيا الجنوبية. الكابتن الذي قاد مهمة الاستكشاف أخبر بأن الجنود الفرنسيين كانوا يتقدمون حاملين الرزم على ظهورهم. وبينما كان البروسيون يستعملون العربات البطيئة لتزويد جنودهم

كان (البارون أنطوان هنري دي جوميني) غالباً ما يضع بصورة اعتباطية (أعمال نابليون بونابرت) ضمن نظام يسقطه إسقاطاً على بونابرت، فيخفق كلياً في فهم سر عظمة الرجل، ولاسيما جرأة عملياته الحربية، حيث كان يحاول دائماً – مزدرياً جميع النظريات – التصرف على أفضل وجه وفقاً لمقتضيات الوضع الراهن.

فردريك فون بيرناردي (1849-1930).

بالإمدادات، كان الفرنسيون يحملون مؤنهم ويتحركون بسرعة مذهلة.

قبل أن يتسنى للجنرالات الوقت لكي يعدّلوا خططهم، اندفع جيش نابليون فجأة نحو الشمال، متجهاً مباشرة إلى برلين، قلب بروسيا. تجادل الجنرالات بعصبية وحيرة، محركين فرقهم العسكرية هنا وهناك، محاولين أن يقرّروا أين ينبغي أن يهجموا. ساد جو من الهلع. أخيراً أمر الملك بالانسحاب: ستعيد الفرق التجمّع في الشمال وتهاجم خاصرة نابليون بينما يتقدّم نحو برلين. كان هوأنلواه قائداً لكتيبة الدفاع الخلفية، التي تحمي الجيش البروسي خلال الانسحاب.

في الرابع عشر من أكتوبر، قرب بلدة جينا، أدرك نابليون هوأنلواه، الذي واجه أخيراً المعركة التي كان تواقاً إليها. كان عدد الجيشين متساوياً، لكن بينما كان الجيش الفرنسي قوة غير منظمة، تقاتل بطريقة عشوائية حافظ هوأنلواه على النظام الصارم بين جنوده، موجهاً إياهم مثل فرقة باليه. استمر القتال بين الطرفين حتى استولى الفرنسيون على قرية فرزنهليغن.

أمر هوأنلواه جنوده باستعادة القرية . وبحركة طقوسية ترجع إلى أيام فردريك العظيم، قرعت الطبول تواتراً إيقاعياً وأعاد الجنود البروسيّون براياتهم الملوّنة تشكيل صفوفهم، استعداداً للتقدّم. غير أنهم كانوا في سهل مفتوح، وكان رجال نابليون وراء جدران الحدائق وعلى أسطح البيوت وشعر البروسيّون أنهم أشبه بلعبة الخشبات التسع أمام الرماة الفرنسيين. أربك هوأنلواه وأمر جنوده بالتوقف وتبديل تشكيلهم. قرعت الطبول ثانية، وتقدّم الجنود بدقة مذهلة، في مشهد يستحق النظر إليه كالعادة، لكن الفرنسيون استمروا بإطلاق النار مدمّرين الخطوط البروسية.

لم يرَ هوأنلواه من قبل مثل هذا الجيش. كان الجنود الفرنسيون أشبه بالشياطين. وعلى عكس جنوده المنضبطين، كانوا يتحركون بطريقة فوضوية، لكن مع ذلك كانت حركتهم المجنونة تتبع نهجاً معيناً. فجأة، كما لو أنه من العدم، اندفعوا من الجانبين، مهدّدين بمحاصرة الجيش البروسي. فأمر الأمير بالانسحاب: انتهت معركة جينا.

حكاية الخفاش وابن مقرض

سقط خفاش على الأرض فانقض عليه ابن مقرض. وإذ أدرك أنه على وشك أن يقتله راح يرجوه بأن يطلق سراحه، لكن ابن مقرض ردّ عليه بأنه لا يجدر به فعل ذلك لأنه بينه وبين الطيور عداوة غريزية. فرد عليه الخفاش بأنه ليس طائراً بل فأراً، ونجا بحياته بهذه الطريقة. وحين وقع الخفاش أسيراً لابن مقرض آخر رجاه أيضاً ألا يأكله، فقال له ابن مقرض بأنه يمقت جميع أنواع الفئران، فردّ الخفاش بأنه ليس فأراً بل خفاشاً. وهكذا نجا مرتين من الموت بمجرد تغيير اسمه. تظهر هذه الحكاية أنه ليس ضرورياً دائماً أن نلزم أنفسنا بالتكتيكات نفسها. على العكس تماماً إذا ما تكيفنا مع الظروف نستطيع النجاة من المخاطر بصورة أفضل.

«حكايات إيسوب»، القرن السادس ق.م.

مثل بيت ورقي انهار البروسيون سريعاً، وراحت حصونهم تسقط تباعاً. هرب الملك شرقاً. وفي غضون أيام، لم يبق شيء يذكّر بالجيش البروسيّ الجبّار.

تفسير

كان الواقع الذي واجه البروسيّون في 1806 بسيطاً: لقد تأخروا زمنياً نحو خمسين عاماً. كان جنرالاتهم كالعجائز، وبدلاً من التجاوب مع الظروف المعاصرة كرّروا المعادلات التي نجحت في الماضي. تحرّك جيشهم ببطء، وكان جنودهم يتقدّمون بطريقة آلية. وقد كان هناك إشارات عدة تنذر الجنرالات البروسيين من الكارثة التي ستقع: جيشهم لم يبل بلاء حسناً في المواجهات الأخيرة، وعدد من الضباط البروسيين طالبوا بالإصلاحات، وأخيراً وليس آخراً كان لديهم عشر سنوات لدراسة نابليون– استراتيجياته المبتكرة والسرعة والليونة التي تلاقي بها جيوشه العدو. كان الواقع يحدّق في وجوههم مباشرة، غير أنهم اختاروا تجاهله، وأقنعوا أنفسهم بأن نابليون هو الشخص المحكوم عليه بالدمار في هذه المواجهة.

قد تجد الجيش البروسي مجرد مثال تاريخي مشوّق، لكنك على الأرجح تتقدّم مثلهم في الاتجاه ذاته. فما يحدّ من قدرات الأفراد، كما الأمم، هو عدم المقدرة على مواجهة الواقع، وعلى رؤية الأمور كما هي. كلما تقدّمنا في السن نصبح أكثر ارتباطاً بالماضي. وتستولي علينا العادة. ويصبح شيء نجح معنا في الماضي نوعاً من العقيدة بالنسبة إلينا، قوقعة تحمينا من الواقع. التكرار يحلّ محل الإبداع. ونادراً ما نرى أننا نفعل ذلك، لأنه شبه مستحيل علينا رؤية ذلك يحدث. ثم يقطع علينا الطريق فجأة شخص مثل نابليون، وهو شخص لا يحترم التقاليد، ويحارب بطريقة جديدة. فقط عندها نرى أن طرق تفكيرنا وتفاعلنا مع الأحداث أكل عليها الدهر وشرب.

لا تعتبر أمراً مسلماً به أن نجاح الماضي سيستمر في المستقبل. بل في حقيقة الأمر نجاحات الماضي هي أكبر عوائق المستقبل: كل معركة، كل

لا أقرأ أبداً أي أبحاث استراتيجية.. حين نقاتل لا نحمل معنا الكتب.

ماو تسي تونغ
(1893-1976).

حرب، تختلف عن سواها، ولا يمكنك الافتراض أن ما حقّق نتيجة في الماضي سيحقق نتيجة اليوم. عليك أن تحرّر نفسك من الماضي وتفتح عينيك على المستقبل. إن ميلك إلى خوض الحرب الأخيرة قد يقود إلى أن تكون هذه آخر حرب تخوضها.

«حين اندفع الجنرالات البروسيّون عام 1806 نحو معالجة الكارثة بلجوئهم إلى خوض المعركة بطريقة ملتوية على غرار فردريك العظيم، لم تكن حالة أسلوب أصبح قديم الطراز، بل مسألة فقر في المخيلة أدى إليها الروتين. وكانت النتيجة أن الجيش البروسيّ تحت قيادة هوأنلواه دمّر كلياً أكثر مما دمّر أي جيش آخر في ساحة المعركة».

كارل فون كلوسفيتز، عن الحرب (1780-1831).

الحرب الراهنة

في العام 1605، دعي مياموتو موساشي، وهو ساموراي صنع لنفسه شهرة كسيّاف ماهر في سن العشرين، إلى مبارزة. وكان الشخص الذي تحدّاه شاباً يدعى ماتاسيشيرو، يتحدّر من عائلة يوشيوكا، قبيلة اشتهرت بدورها بالقتال بالسيف. كان موساشي قد هزم في بداية ذلك العام والد ماتاسيشيرو جينزامون، في مبارزة. وبعد أيام قتل أخ جينزامون الأصغر في مبارزة أخرى. أرادت عائلة يوشيوكا الانتقام.

استشعر صديق موساشي بأن ثمة فخاً في تحدي ماتاسيشيرو له وعرض عليه أن يرافقه إلى المبارزة، لكن موساشي ذهب وحده. في مبارزتيه السابقتين مع آل يوشيوكا أغضب خصميه بالمجيء متأخراً، غير أنه هذه المرة وصل مبكراً واختبأ بين الأشجار. وصل ماتاسيشيرو برفقة جيش صغير، «سوف يصل موساشي متأخراً كعادته»، قال أحدهم، «لكن هذه الخدعة لن تنطلي علينا بعد الآن». يحدوهم الشعور بالثقة من أن خدعتهم ستنجح اختبأ رجال ماتاسيشيرو في العشب. فجأة قفز موساشي من وراء الأشجار

وصرخ «لقد انتظرتك طويلاً. استلّ سيفك». وبضربة رشيقة واحدة قتل ماتاسيشيرو، ثم اتخذ موقعه عند زاوية في مواجهة الرجال الآخرين الذين تأهبوا فوراً واقفين لكنهم كانوا مجفلين وغير مستعدين للقتال، وبدلاً من أن يحاصروه، وقفوا في صف متزعزع سامحين لموساشي بأن يقتلهم الواحد بعد الآخر في غضون ثوان.

هذا الانتصار الذي حققه موساشي رسّخ شهرته كأحد أفضل السيّافين في اليابان. وصار يجول في طول البلاد وعرضها باحثاً عن شخص مناسب يتحداه. وفي إحدى البلدات سمع عن محارب يدعى بايكن لم يهزمه أحد بعد، وكان يستعمل كسلاح له منجلاً وسلسلة طويلة في طرفها كرة معدنية. أراد موساشي أن يرى كيف يستعمل هذين السلاحين، لكن بايكن رفض، قائلاً إن الطريقة الوحيدة لذلك هي أن يبارزه.

مرة أخرى اختار أصدقاء موساشي طريق السلامة وحثوه على عدم القبول بهذه المبارزة. لا أحد من قبل اقترب حتى من أن يهزم بايكن وسلاحه الذي لا يهزم: تلك الطابة التي يلوّح بها في الهواء مجبراً عدوه على التراجع، وحين تصل الكرة إلى ذروة سرعتها يقذف بها باتجاه عدوه الذي يضطر إلى تفاديها، غير قادر على استعمال سيفه، وفي تلك اللحظة القصيرة يقوم بايكن بطعنه بالمنجل في رقبته.

تجاهل موساشي نصائح أصدقائه وقبل التحدي، ووصل إلى خيمة بايكن حاملاً سيفين، واحد طويل والآخر قصير. لم يكن بايكن قد رأى أحداً من قبل يقاتل بسيفين. أيضاً وبدلاً من أن يسمح لبايكن في مهاجمته قام هو بالهجوم دافعاً خصمه إلى الوراء. تردد بايكن باستعمال الكرة، ذلك أن موساشي يمكنه أن يصدها بسيف ويضربه بالسيف الآخر. وبينما يبحث عن مخرج ضربه موساشي بالسيف القصير فأفقده توازنه ثم في شطر من الثانية، أتبعها بضربة من السيف الطويل، اودت بحياة المعلم بايكن.

بعد بضع سنوات سمع موساشي عن مقاتل ساموراي عظيم يدعى ساساكي غانرو الذي يقاتل بسيف طويل جداً– وهو سلاح رائع– يناسب

إنعاش العقل

حين تشتبك في قتال مديد مع أحدهم دون أن تلوح نهاية وشيكة له، فمن الجوهري أن تستنبط تقنية جديدة تماماً. حين تنعش عقلك وتقنياتك أثناء القتال ستجد إيقاعاً مناسباً يُمكنك من هزم عدوك. وحين تجد أن القتال وصل إلى حال من الجمود (اللاغالب ولا مغلوب) فعليك أن تطبق فوراً منهجاً آخر في التعامل معه، بحيث تتمكن من التغلب عليه.

«**كتاب الدوائر الخمس**»، **مياموتو موساشي** (1645-1584).

روحاً مقاتلة مثل روح ساساكي. ستكون هذه المبارزة اختبار موساشي الأقصى. غانرو قبل أن يتحداه؛ واتفقا على أن تجري المبارزة في جزيرة صغيرة قرب بيت الساموراي.

صبيحة يوم المبارزة اكتظت الجزيرة بالناس. فمثل هذا القتال بين مقاتلين عظيمين هو أمر غير مسبوق. وصل غانرو في الوقت المحدد، لكن موساشي تأخر كثيراً. مضت ساعة، ثم اثنتان، وثارت ثائرة غانرو. ثم رأوا قارباً يتقدم من الشاطئ، عليه يتمدد راكب نصف نائم ويبري بالسكين مجذافاً خشبياً طويلاً. كان هذا موساشي. بدا شارداً، يحدق بالغيوم. وحين وصل القارب عقد منشفة متسخة على رأسه وقفز من القارب ملوحاً بمجذافه الخشبي. هذا الرجل الغريب جاء إلى أكبر قتال في حياته حاملاً مجذافاً بدلاً من السيف ورابطاً رأسه بمنشفة بدلاً من عصبة رأس.

صرخ به غانرو غاضباً «هل خفت مني إلى حدّ أن تحنث بوعدك بأن تكون هنا عند الثامنة؟». لم يرد موساشي عليه بل راح يتقدّم منه. سحب غيرو سيفه المذهل ورمى الغمد على الرمل. ابتسم موساشي «ساساكي لقد أهلكت للتو نفسك». «أنا.. أهزم؟ مستحيل». «أي منتصر في العالم يرمي غمده في البحر؟»، رد موساشي. هذه الملاحظة الغامضة زادت من غضب غانرو.

ثم هجم موساشي مصوباً مجذافه مروّس الطرف على عيني عدوه. رفع غانرو سيفه بسرعة وضرب على رأس موساشي لكنه أخطأ الهدف، قاطعاً المنشفة التي وضعها موساشي على رأسه إلى نصفين. لم يخطئ من قبل. وفي اللحظة عينها تقريباً ضربه موساشي بسيفه الخشبي فأوقعه أرضاً. شهق المتفرجون. وبينما يحاول غانرو النهوض قتله موساشي بضربة واحدة على رأسه. ثم وبعد الانحناء بتهذيب لحكّام المبارزة، عاد إلى القارب ومضى بهدوء مثلما جاء.

ومنذ تلك اللحظة أصبح موساشي يعتبر سيّافاً من غير منافس.

إن هاجس النصر مرض، بقدر هاجس استعمال مهاراتك في المسايفة. وكذلك هاجس تطبيق كل ما تعلمته، وشن الهجوم. كما أنه مرض أن تكون مهجوساً بفكرة التخلص من هذه الأمراض. المرض هنا هو العقل المهجوس الذي يركز على فكرة واحدة. لأن جميع هذه الأمراض هي في عقلك، فعليك التخلص منها لكي يتمكن عقلك من العمل بانتظام.

تاكوان، اليابان (1573-1645).

تفسير

فاز مياموتو موساشي، وهو مؤلف كتاب «الخواتم الخمسة»، بمبارزاته كافة لسبب واحد: كل مرة كان يبني استراتيجيته لتناسب منافسه والظروف الراهنة. مع ماتاسيشيرو قرر الوصول مبكراً، وهو أمر لم يفعله في كل معاركه السابقة. الانتصار على عدد كبير من المقاتلين يعتمد على عنصر المفاجأة، لذلك قفز معلناً عن نفسه حيت تمدد أعداؤه على العشب؛ ثم وبعد قتل قائدهم اتخذ لنفسه زاوية تجبرهم على الهجوم بدلاً من محاصرته، مما كان سيكون أخطر عليه بكثير. مع بايكن قام الأمر ببساطة على استعمال سيفين وحشر بايكن في مساحة ضيقة مما لا يمنحه الوقت الكافي للرد على أسلوبه الجديد. مع غانرو قرر أن يغضب ويذل خصمه المزهو بنفسه- السيف الخشبي، الموقف اللامبالي، المنشفة الوسخة، الملاحظة الغامضة، والتصويب على عينيه.

اعتمد منافسو موساشي على تقنيات بارعة، سيوف لمّاعة، وأسلحة غير تقليدية. هذا هو الأمر نفسه مثل خوض الحرب الأخيرة: بدلاً من التجاوب مع اللحظة الراهنة، اعتمدوا على التدرب، والتكنولوجيا، وما نجح معهم من قبل. موساشي الذي أمسك بروح التفكير الاستراتيجي في سن مبكرة جداً، حوّل جمودهم هذا إلى سقوط. كان تركيزه الأكبر على الحركة الافتتاحية التي ستأخذ منافسه بعنصر المفاجئة. ثم يموضع نفسه في اللحظة الراهنة: بعد أن أفقد منافسه توازنه بحركة غير متوقعة، يراقب عن كثب، ثم يرد بحركة أخرى، غالباً ما تكون مرتجلة، ثم يحول المزيد من انعدام التوازن عند منافسه إلى هزيمة وموت.

خلال استعدادك للحرب عليك أن تخلص نفسك من الخرافات والأفكار الخاطئة. الاستراتيجية ليست مسألة تعلّم سلسلة من الحركات أو الأفكار التي يمكن اتباعها كوصفة جاهزة، كما أنه ليس هناك معادلة سحرية لتحقيق النصر. الأفكار ليست إلا مغذيات تقبع في ذهنك كاحتمالات، بحيث أنه في خضم المعركة يمكن أن تلهمك الاتجاه والرد المناسب والخلاق. دعك من

كل شخص يمكنه التخطيط لحملة عسكرية، لكن قلة تستطيع شن الحرب، لأن عبقرياً عسكرياً حقيقياً فحسب يمكنه التعامل مع التطورات والظروف التي تنشأ خلال الحرب.

نابليون بونابرت
(1769-1821).

كل التمائم من كتب وتقنيات ومعادلات وأسلحة براقة، وتعلّم كيف تصبح المفكّر الاستراتيجي لنفسك.

«مع أن انتصارات المرء في المعركة لا يمكن تكرارها، فإنها تتكون رداً على الظروف المتغيرة أبداً».

صان تسو (القرن الرابع قبل الميلاد).

مفاتيح الحرب

حين نراجع تجربة غير سارة أو غير مرضية، فإن ثمة فكرة لا نستطيع تجنبها: لو فعلنا أو قلنا هذا بدلاً من ذاك، لو أننا نستطيع تكرار التجربة لنقوم بالأمر الصحيح. كثير من الجنرالات فقدوا صوابهم في حمّى المعركة ثم عند مراجعة ما حدث فكّروا في هذا التكتيك أو تلك المناورة التي كان يمكن أن تغيّر كل شيء. حتى الأمير هوأنلواه، بعد سنوات من تلك المعركة مع نابليون، أمكنه أن يرى كيف أخفق في استعادة فيرسنليغن. غير أن المشكلة ليست أننا نفكر في الحل بعد فوات الأوان، بل في أننا نظن أن ما كان ينقصنا هو المعرفة: فقط لو كنا نعرف أكثر، فقط لو فكرنا أكثر في الأمر. هذه بالضبط المقاربة الخاطئة. ما يجعلنا نضيع في المقام الأول هو أننا لم نكن متناغمين مع اللحظة الراهنة، وغير حسّاسين تجاه الظروف. نحن نصغي إلى أفكارنا، متفاعلين مع أمور حدثت في الماضي، مطبّقين نظريات وأفكاراً استوعبناها منذ زمن بعيد، لكن لا علاقة لها بالأزمة الراهنة. وليس من شأن المزيد من الكتب والنظريات والتفكير إلا أن يزيد الأمر سوءاً.

افهم هذا: أعظم الجنرالات، والاستراتيجيين الخلاقين، لا يتفوقون بسبب امتلاكهم معارف أكبر بل لأنهم قادرون عند الضرورة على التخلي عن مفاهيمهم السابقة والتركيز بكثافة على اللحظة الراهنة. هكذا يشتعل الابتكار وتغتنم الفرص. فالمعرفة والخبرة والنظرية، كلها لها حدود: ليس ثمة

العاصفة والريح: صورة الديمومة. هكذا يقف الرجل المتفوق بصلابة ولا يبدّل اتجاهه. تنشأ العاصفة وتهب الريح، وكل منهما متحرك ويبدو المضاد التام للديمومة، لكن القوانين التي تحكم ظهورهما واختفاءهما، هي الدائمة. على النحو نفسه فإن استقلالية الرجل المتفوق لا تقوم على صلابة الشخصية وثباتها، بل على قدرته على مجاراة الزمن والتكيّف معه. ما يدوم هو توجهه الثابت، القانون الداخلي لكينونته، الذي يحدد جميع أفعاله.

«كتاب التحولات»، الصين قرابة القرن الثامن ق. م.

سياستي هي ألا أعتمد أي سياسة.

أبراهام لنكولن
(1809-1865)

مقدار من التفكير مقدماً يمكنه أن يجعلك مستعداً لفوضى الحياة، ولاحتمالات اللحظة اللامتناهية. فيلسوف الحرب العظيم كارل فون كلوسفيتز أسمى هذا «الشقاق»: الفرق بين خططنا وما يحدث حقاً. وبما أن هذا الشقاق محتوم، فينبغي أن تكون عقولنا قادرة على مواكبة التغيير والتأقلم مع ما هو غير متوقع. كلما كيّفنا أفكارنا بصورة أفضل مع الظروف المتغيرة، كان تجاوبنا معها أكثر واقعية. كلما ضعنا أكثر في النظريات الجاهزة وفي تجارب الماضي، كان ردنا غير متناسب ووهمياً.

قد يكون أمراً قيّماً تحليل أين أخطأنا في الماضي، لكن من الأهم بكثير أن نطوّر القدرة على التفكير في الراهن. بهذه الطريقة سنرتكب أخطاء أقل، بحيث لا نحتاج إلى أن نحلّل الكثير لاحقاً.

فكّر في العقل بوصفه نهراً: كلما تدفق أسرع كان أقدر على مواكبة الراهن والتفاعل مع التغيير. كلما تدفق أكثر، عظمت قوته أيضاً وقدرته على تجديد نفسه. الأفكار الهوسية والتجارب الماضية (سواء أكانت صدمات أم انتصارات) والمفاهيم الناجزة هي أشبه بالصخور أو الطين الذي يعترض طريق النهر. وقد يوقفه عن الجريان. عليك أن تشن حرباً مستمرة على مثل هذه النزعة في العقل.

الخطوة الأولى ببساطة هي أن تكون واعياً لتكوُّن هذه النزعة وللحاجة إلى محاربتها. فيما يلي بضع خطوات تساعدك على اكتساب بعض التكتيكات التي يمكنها أن تساعدك على الاحتفاظ بالتدفق الطبيعي للعقل.

راجع جميع معتقداتك ومبادئك العزيزة عليك. حين سئل نابليون ما هي مبادئ الحرب التي اتبعها، أجاب أنه لم يتّبع أي مبادئ. كانت عبقريته تكمن في قدرته على التجاوب مع الظروف، والاستفادة إلى الحدّ الأقصى مما لديه- كان الانتهازي الأقصى. وعلى غرار نابليون فإن مبدأك الوحيد ينبغي أن يكون ألا تكون لديك أي مبادئ. أن تؤمن بأن الاستراتيجية لديها قوانين

ثابتة أو قواعد دائمة، يعني أن تتخذ موقفاً متجمداً وساكناً يكون سبباً لفشلك. بالطبع دراسة التاريخ والنظريات يمكن أن توسّع آفاق رؤيتك للعالم، لكن عليك أن تقاوم ميل النظريات إلى أن تتصلب حتى تصبح دوغمائية. كن قاسياً مع الماضي، مع التقاليد، مع الأساليب القديمة. أعلن الحرب على الأبقار المقدسة وعلى الأصوات التقليدية التي تتردد في عقلك.

إذا ما وضعت قِربة فارغة على سطح الماء ثم لمستها فإنها ستميل إلى جانب واحد. ومهما حاولت فلن تبقى في موضع واحد. إن عقل من بلغ الحالة العليا لا يبقى ثابتاً على شيء، ولو للحظة واحدة. إنه أشبه بقربة فارغة يسيّرها الماء.

تاكوان، اليابان (1645-1673).

غالباً ما يمثّل تعليمنا مشكلة. خلال الحرب العالمية الثانية كان البريطانيون الذين يقاتلون الألمان في صحراء افريقيا الشمالية مدربين جيداً على حرب الدبابات، يمكنك القول إنهم كانوا مشبعين بالنظريات حولها. لاحقاً خلال الحملة انضمت إليهم فرق عسكرية أميركية كانوا أقل ثقافة بهذه التكتيكات. غير أنهم سرعان ما بدأوا يقاتلون بطريقة مساوية للبريطانيين إن لم تكن متفوقة عليهم، فقد تأقلموا مع عنصر الحركة في هذا النوع الجديد من المعارك الصحراوية. وبحسب المارشال إروين رومل نفسه، قائد الجيش الألماني في شمال أفريقيا «الأميركيون... استفادوا أكثر بكثير من البريطانيين من تجربتهم في أفريقيا، مؤكدين بالتالي على الحقيقة البديهية القائلة بأن التعلّم أسهل بكثير من إعادة التعلم».

ما عناه رومل هو أن التعليم يدخل إلى العقل أفكاراً يصعب هزّها. في خضم المعركة قد يجد العقل المدرّب نفسه متأخراً، بسبب تركيزه على القواعد التي تعلمها بدلاً من التركيز على ظروف المعركة المتغيرة. حين تواجه بظرف جديد، من الأفضل غالباً أن تتخيل أنك لا تعرف شيئاً وأنك بحاجة إلى أن تبدأ بالتعلم من البداية. ذلك أن تنقية عقلك من كل ما كنت تظن أنك تعرفه، حتى الأفكار الأقرب إلى قلبك، سيمنحك المساحة الذهنية الكافية لتتعلم من تجربة الحاضر، وهي أفضل المدارس على الإطلاق. ستنمّي عضلاتك الاستراتيجية الخاصة بدلاً من الاعتماد على نظريات الآخرين وكتبهم.

امحُ ذكرى الحرب الأخيرة. الحرب الأخيرة التي خضتها تمثل خطراً عليك، حتى لو كنت قد انتصرت فيها. فهي لا تزال ماثلة في ذهنك. إذا ما كنت قد انتصرت فيها فإنك ستميل إلى تكرار الاستراتيجيات التي استعملتها فيها، ذلك أن النجاح يجعلنا كسالى وراضين عن النفس؛ أما إذا كنت خاسراً في الحرب الأخيرة فقد تكون متردداً وغير حازم. لا تفكّر بالحرب الأخيرة؛ فأنت لا تملك بعد المسافة الكافية عنها. بدلاً من التفكير بها افعل كل ما يمكنك فعله لإخراجها بسرعة من تفكيرك. خلال حرب فيتنام كان لدى جنرال فيتنام الشمالية العظيم فو نجوين غياب، مبدأ عام: (كان بعد كل) حملة ناجحة يقنع نفسه بأنه في حقيقة الأمر كان فاشلاً. وكنتيجة لذلك لم تسكره أبداً نجاحاته، ولم يكرر أبداً الاستراتيجية نفسها في المعركة التالية، بل كان يفكّر بكل وضع على حدة.

لاعب البيسبول الأميركي تيد وليامز، وهو أحد أعظم الرماة في تاريخ اللعبة، كان مصيباً في أنه كان ينسى دائماً آخر رمياته سواء انتهت بنجاح عظيم أم بالفشل. بالنسبة إليه ليس هناك من رميتين متشابهتين حتى لو كان متلقي الكرة هو اللاعب نفسه، فهو كان يحتاج دائماً إلى عقل منفتح، ولا ينتظر الرمية التالية حتى ينسى التي قبلها: ما إن يعود إلى مقاعد اللاعبين حتى يبدأ التركيز على مجريات اللعبة. فالتركيز على تفاصيل ما يحدث في الحاضر هو الطريقة المثلى لتجاوز الماضي ونسيان الحرب الأخيرة.

أبق عقلك في حراك دائم. في طفولتنا لا تكف أدمغتنا عن الحركة. نكون منفتحين على التجارب ومستغرقين بها إلى أقصى حدّ ممكن. نتعلّم بسرعة لان العالم من حولنا يثير اهتمامنا. وحين نشعر بالإحباط أو الاستياء نعثر على طريقة إبداعية لكي نحصل على ما نبتغيه ثم ننسى المشكلة على اعتبار أنها شيء جديد اعترض طريقنا.

كل الاستراتيجيين العظماء– الإسكندر الأكبر، نابليون، موساشي– كانوا طفوليين بهذا المعنى. والسبب بسيط: الاستراتيجيون الخارقون يرون الأشياء

إن الهزيمة مريرة بالنسبة إلى الجندي العادي، لكن مراراتها مضاعفة بالنسبة إلى قائده. قد يعزي الجندي نفسه بفكرة أنه أدّى واجبه بإخلاص وثبات، لكن القائد يخفق في واجبه ما لم يحقق النصر، وليس لديه ما يستعيض عنه به. سيستعيد أحداث الحملة قائلاً لنفسه: «هنا أخفقت، وهنا استسلمت لمخاوفي وكان يجدر بين أن أكون مقداماً، وهناك كان ينبغي أن أتريث حتى أستجمع قواي، لا أن أهجم بصورة مجتزأة. لقد أخفقت في تلك اللحظة في اغتنام الفرصة السانحة». وسيتذكر الجنود الذين قادهم إلى هجوم فاشل لم يعودوا منه. سيتذكر نظرات رجاله الذين أولوه ثقتهم، وسيقول لنفسه: «لقد خذلتهم.. ولقد خذلت بلدي». سيرى نفسه على

على حقيقتها. وهم بالغو الحساسية تجاه المخاطر والفرص السانحة. لا شيء في الحياة يبقى على حاله، ومواكبة الظروف المتغيرة يتطلب قدراً كبيراً من الليونة العقلية. فالاستراتيجيون الكبار لا يتحركون انطلاقاً من أفكار جاهزة، بل يتجاوبون مع اللحظة الراهنة، كالأطفال تماماً. عقولهم في حراك مستمر، وهم دائماً مثارون وفضوليون. ينسون الماضي بسرعة لأن الحاضر أكثر تشويقاً منه بكثير.

كان المفكر الإغريقي أرسطو يعتقد أن الحياة تعرّف بالحركة. ما لا يتحرك هو ميت. من يملك السرعة والحركة لديه احتمالات أكبر، وحياة أكثر. جميعنا نبدأ حياتنا بعقل نابليون المتحرك، لكن مع تقدمنا في السن ننزع إلى أن نصبح أقرب إلى البروسيين. تحسب أن ما تودّ استعادته من سني شبابك هو مظهرك، ولياقتك الجسدية، ومسراتك البسيطة، لكن ما تحتاج إليه حقاً هو الليونة الذهنية التي كنت تمتلكها. ما إن ترى أن أفكارك تدور حول موضوع أو فكرة محددة، هوس ما، أو شعور ما بالكراهية، فأجبر نفسك على تجاوزها، واشغل نفسك بشيء آخر. على غرار طفل جِدْ شيئاً جديداً تستغرق به، شيء يستحق مثل هذا التركيز. لا تهدر وقتك على أشياء ليس بمقدورك تغييرها أو التأثير فيها. ابق في حراك مستمر فحسب.

استوعب روح الزمن. عبر تاريخ الحروب كان هناك معارك كلاسيكية يواجه فيها الماضي المستقبل في مباراة غير متكافئة ويائسة. حصل ذلك في القرن السابع حين واجه الفرس والبيزنطيون جيوش الإسلام الخفية، مع الشكل القتالي الجديد الذي اعتمدوه في القتال الصحراوي؛ أو في النصف الأول من القرن الثالث عشر، حين لجأ المنغوليون إلى حركة لا تهدأ ليربكوا من خلالها جيوش الأوروبيين والروس الثقيلة.؛ أو في العام 1806 حين سحق نابليون البروسيين في جينا. في كل من هذه الحالات قام الجيش الغازي بتطوير نهج قتالي يأخذ إلى الحدّ الأقصى شكلاً تكنولوجياً جديداً أو نظاماً اجتماعياً جديداً.

حقيقتها– كجنرال مهزوم. وفي سويداء فكره سيحمّل نفسه المسؤولية ويشكك في أسس قيادته. ثم عليه أن يكف عن ذلك. فإذا ما كان يريد أن يقود جنوده في معركة أخرى، عليه التخلص من مشاعر الندم هذه، لأنها تفترس إرادته وثقته بنفسه. عليه أن يهزم هذه الهجمات التي يشنها على نفسه، ويتخلص من الشكوك التي ولّدها الفشل. عليه أن ينساها ويتذكر فقط الدروس التي ينبغي تعلمها من الهزيمة، وهي أكثر من دروس النصر.

«تحويل الهزيمة إلى نصر»، وليم سليم (1897-1970).

يمكنك أن تعيد إنتاج مثل هذا التأثير الكبير بأن تتناغم مع روح العصر. إن تطوير «قرون استشعار» تلتقط الاتجاهات التي في طريقها إلى البروز يتطلب جهداً ودراسة، بقدر ما يتطلب مرونة للتأقلم مع هذه الاتجاهات. مع تقدمك في السن من الأفضل أن تبدّل أسلوبك بشكل دوري. في العصر الذهبي لهوليوود خاضت معظم الممثلات حياة مهنية قصيرة. لكن جوان كروفورد حاربت نظام الأستوديو ونجحت في أن تحقق مهنة طويلة مذهلة عبر تغيير أسلوبها باستمرار، منتقلة من أدوار الإغراء إلى البطلة السوداء إلى الملكة الشعبية. بدلاً من أن تبقى ملتصقة عاطفياً بأيام ولت إلى غير رجعة، استطاعت أن تحدس باتجاه جديد في طريقه إلى البروز ومضت معه. بتغيير أسلوبك، باستمرار يمكنك أن تتجنّب المزالق التي وقعت فيها في حروبك السابقة. ما إن يشعر الناس أنهم يعرفونك جيداً وحتى تقوم بالتغيير.

اعكس المسار. كان الروائي الروسي العظيم فيودور دوستيفسكي يعاني من الصرع. قبل تعرّضه لنوبة الصرع مباشرة يعيش لحظة من النشوة العارمة، وصفها بأنها إحساس فجائي بالامتلاء بالواقع، رؤية لحظوية للعالم كما هو بالضبط. لاحقاً بدأ يشعر بالإحباط إذ أن هذه الرؤية باتت محتشدة بعادات وروتين الحياة اليومية. خلال فترات الإحباط هذه، وسعياً منه للإحساس بالقرب من الواقع من جديد، كان يذهب إلى أقرب كازينو ويقامر بكل أمواله. هناك يغمره الواقع؛ ويختفي الروتين والراحة، وتنكسر المعايير البائتة. وإذ يضطر إلى إعادة التفكير في كل شيء يستعيد طاقته الإبداعية مجدداً. كان هذا أقرب ما يمكنه الحصول عليه بطريقة متعمدة من إحساس بالنشوة التي يعرفها في الصرع.

كان منهاج دوستيفسكي متطرفاً بعض الشيء، لكن أحياناً تحتاج إلى أن تهزّ نفسك، وتتحرّر من قبضة الماضي. ويمكن أن يأتي هذا على شكل عكس مسارك، وفعل عكس ما يمكن أن تقوم به عادة في أوضاع معينة، واضعاً نفسك في ظروف غير مألوفة نوعاً ما، أو حرفياً البدء من جديد. في هذه

الأوضاع يضطر العقل إلى التعامل مع واقع جديد، وينغمس بقوة في الحياة. قد يكون التغيير مقلقاً لكنه منعش أيضاً، وحتى مبهج.

غالباً ما ينشأ في العلاقات حسّ متعب بالتوقع. تفعل ما تفعله عادة، والآخرون حولك يتفاعلون بالطريقة عينها، وتمضي الأمور هكذا. إذا ما عكست المسار، وتصرفت بطريقة جديدة، فإنك تعكس العملية برمتها. افعل ذلك من وقت لآخر لكي تكسر جمود العلاقة وتشرعها على احتمالات جديدة.

فكّر في عقلك على أنه جيش. الجيوش مضطرة إلى التأقلم مع تعقيدات وفوضى الحروب الحديثة بأن تصبح أكثر ليونة وقدرة على المناورة. الامتداد الأقصى لهذا التطور يتمثل في حرب العصابات، التي تستغل الفوضى من خلال جعل الفوضى وعنصر المفاجأة استراتيجية. لا يكفّ مسلحو حرب العصابات عن الدفاع عن مكان أو بلدة محددة؛ يفوزون بالتحرك الدائم، وبأن يبقوا دائماً متقدّمين بخطوة. بعدم اتباعهم نموذجاً محدداً يحرمون العدو من الهدف. جيش حرب العصابات لا يكرر التكتيك نفسه أبداً. بل يتجاوب مع الأوضاع الناشئة، مع اللحظة، وحيث تكون هذه اللحظة. ليس هناك من جبهة، ولا خط تواصل أو إمدادات ثابت، ولا عربات بطيئة الحركة. جيش حرب العصابات هو كناية عن حركة صافية.

هذا هو النموذج لطريقتك الجديدة في التفكير. لا تطبّق أي تكتيك بصرامة؛ لا تدع عقلك يستقر على أوضاع سكونية، مدافعاً عن أي مكان أو فكرة محددة، مكرراً المناورات الميتة نفسها. اهجم على المشكلات من زاوية جديدة، وتأقلم مع المكان والعناصر المتوافرة أمامك. بالبقاء في حراك دائم لا تبقي لأعدائك هدفاً يصوّبون عليه. تستغل فوضى العالم بدلاً من الخضوع لها.

صورة: الماء،
يتكيف

تنطوي معرفة المرء لوضعه على قيمة تحررية، لكن الشخص الذي يجهل وضعه وما يكافح من أجله، يحاول أن يكون شخصاً آخر سوى ذاته، مما يتحول إلى عادة لديه. لنبق في أذهاننا إذن أننا نريد أن نرى الوضع على حقيقته، من دون أن نسبغ عليه أي رأي شخصي أو تأويل. وهذا يحتاج إلى ذهن حاذق، وإلى قلب مرن، لمعرفة الواقع والسير على هداه، لأنه دائم الحركة والتحول، وإذا ما توقف العقل عند قناعة أو معرفة محددة فإنه يكف عن السعي إلى معرفة الواقع المتغير وحركته

مع كل ما يتحرك
في مجراه
مبعداً الصخور
عن طريقه، منعّماً
الجلاميد،
لا يتوقف أبداً،
ولا يبقى على حال واحدة.
كلما تحرك أسرع
صار أصفى.

الرشيقة. فما هو قائم أو واقع ليس بجامد، بل هو في حراك دائم مثلما ستكتشف إذا ما راقبته عن كثب. ولكي تتبعه تحتاج إلى عقل وقلب بالغي المرونة، وهما لا يتوافران لك حين يكون عقلك جامداً وثابتاً عند فكرة ما أو حكم ما أو معرفة ما، والقلب والعقل الجافين لا يقدران على مجاراة الواقع بسهولة وسلاسة.

جيدو كريشنامورتي
(1895-1986).

حجّة: «بعض جنرالاتنا أخفقوا لأنهم كانوا يحللون كل شيء بحسب القاعدة. كانوا يعرفون ما فعله فردريك في مكان معين، ونابليون في آخر. كانوا دائمي التفكير بما يمكن أن يفعله نابليون... لا أقلل من شأن المعرفة العسكرية، لكن إذا دخل الرجال الحرب بطاعة عمياء للقواعد، فسيفشلون... الحرب هي التقدم».

عوليس أس غرانت (1822-85).

نقض

ليس هناك أي قيمة إطلاقاً لخوض الحرب الأخيرة. لكن بينما تزيل هذا الميل القاتل، عليك أن تتخيل أن عدوك يحاول فعل الشيء نفسه– يحاول التعلّم من الحاضر والتكيّف معه. بعض أسوأ الكوارث العسكرية في التاريخ كان سببها خوض الحرب الأخيرة انطلاقاً من افتراض أن هذا ما سيفعله منافسك. حين غزا صدام حسين الكويت عام 1990، كان يعتقد أن الولايات المتحدة الأميركية لا تزال تنتظر الشفاء من «عقدة فيتنام»، الخشية من الضحايا والخسارة التي كانت صادمة جداً في فترة حرب فيتنام– وأنها إما ستتفادى الحرب أو ستحارب مثلما فعلت من قبل محاولة كسب الحرب من

الجو بدلاً من المواجهات البرية. لم يدرك أن الجيش الأميركي يستعد لنوع جديد من الحروب. تذكّر: الخاسر في أي حرب قد يكون مصدوماً جداً بحيث لا يقدم على حرب أخرى لكنه يمكن أيضاً أن يتعلم من هذه التجربة ويمضي قدماً. الخطأ يعلّم الحذر؛ كن مستعداً. لا تدع عدوك يفاجئك أبداً في الحرب.

3

في عز الاضطراب لا تفقد حضورك الذهني

استراتيجية الموازنة

في حمى المعركة يميل العقل إلى فقدان اتزانه. تواجه الكثير من الأمور في وقت واحد– نكسات غير متوقعة، شكوك حلفائك وانتقادهم لك. ثمة خطر في الرد بشكل عاطفي، بخوف، بإحباط، أو بيأس. من الحيوي أن تبقى حاضر الذهن، ومحافظاً على قواك العقلية أياً كانت الظروف. عليك أن تقاوم بفعالية الثقل العاطفي للحظة، وأن تبقى واثقاً من نفسك، حاسماً، وهجومياً، أياً كان عدوك. زد من صلابة عقلك عبر تعريضه للمحن. تعلّم أن تفصل نفسك عن فوضى ساحة المعركة. دع الآخرين يفقدون صوابهم؛ أما حضور ذهنك فسيحررك من تأثيرهم ويبقيك على المسار الصحيح.

تكتيك العدوانية القصوى

خاض نائب الأسطول البحري اللورد هوراشيو نلسون (1758-1805) كافة جوانب الحرب. فقد عينه خلال حصار كالفي وذراعه اليمنى في معركة تنريف. هزم الإسبان في كاب سانت فنسنت في 1797، وأحبط حملة نابليون إلى مصر بهزم قواته البحرية في معركة النيل في العام التالي. لكن أياً من انكساراته أو انتصاراته لم يحضّره للمشكلات التي واجهها من قبل زملائه في البحرية البريطانية خلال استعدادهم لخوض الحرب ضد الدانمارك في فبراير من العام 1801.

نلسون، وهو أعظم بطل حربي بريطاني، كان الخيار الواضح لقيادة الأسطول. لكن بدلاً منه اختارت القيادة السير هايد باركر، وحلّ نلسون ثانياً في رتبة القيادة. كانت هذه الحرب مسألة دقيقة: كان الهدف منها إجبار الدانماركيين غير المطيعين على الموافقة على حظر بحري تقوده بريطانيا على وصول البضائع العسكرية إلى فرنسا. نلسون حاد الطباع كان ميّالاً إلى أن يفقد أعصابه. كان يكره نابليون، وإذا ما تمادى مع الدانماركيين، فقد يتسبب بفشل دبلوماسي ذريع. كان السير هايد أكبر سناً، وأكثر اتزاناً، سيقوم بالمهمة لا أكثر ولا أقل.

كظم نلسون غضبه جراء الجرح الذي أصاب كبرياءه وقبل بالمهمة، لكنه رأى المشكلات آتية. كان يعرف أن الزمن عامل أساسي: كلما أبحرت القوات البحرية أسرع، كانت فرص الدانماركيين أقل ببناء التحصينات. أعدّت السفن للإبحار، لكن شعار باركر كان «كل شيء ينبغي أن يتمّ بانتظام». لم يكن أسلوبه التسرع. وكره نلسون برود باركر وكان متحرقاً للحركة؛ راجع تقارير استخباراتية، درس الخرائط، وطلع بخطة مفصلة لقتال الدانماركيين. وكتب رسالة لباركر يحثه فيها على أخذ المبادرة في الحرب. تجاهله باركر.

أخيراً في الحادي عشر من مارس انطلق الأسطول البريطاني. وبدلاً من التوجه نحو كوبنهاغن، اتجه باركر بسفنه إلى شمال ميناء المدينة ودعا ضباطه إلى اجتماع. بحسب المعلومات الاستخباراتية، شرح لهم أن الدانماركيين

ينبغي أن يلعب الحضور العقلي دوراً كبيراً في الحرب، المليئة عادة بالمفاجآت، بما أنه– أي هذا الحضور العقلي– ليس سوى القدرة المتزايدة على التعامل مع المفاجئ. فنحن نعجب بالحضور العقلي بوصفه القدرة على ردود الأفعال الذكية، بقدر ما نعجب بالتفكير السريع في اللحظات الحرجة.. إن تعبير «الحضور العقلي» يعكس بدقة سرعة وبداهة المساعدة التي يقدّمها العقل.

«عن الحرب»، كارل فون كلاوسفيتز (1780-1931)، **ترجمة سليم شاكر الإمامي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر**، 1997.

جهزوا كوبنهاغن بدفاعات حصينة. سفن راسية في الميناء، وحصون في شمال المدينة وجنوبها، وبطاريات مدفعية نقّالة يمكنها أن تطرد البريطانيين من المياه. كيف يمكن محاربة المدفعية من دون خسائر جمّة؟ أيضاً، فإن القباطنة الذين يعرفون المياه حول كوبنهاغن قالوا إنها غدّارة، وثمة فيها الكثير من الحواجز الرملية والرياح التي يصعب التعامل معها. الملاحة عبر هذه المخاطر تحت القصف المدفعي سيكون موجعاً. وبوجود كل هذه المصاعب ربما من الأفضل الانتظار حتى يغادر الدانماركيون الميناء ومحاربتهم في البحر المفتوح.

يتدفق قدر أكبر من الحياة لدى البشر عبر الفكر مما عبر جرح مفتوح.

توماس هاردي
(1840-1928).

بذل نلسون جهداً للسيطرة على أعصابه. لكنه انفجر في النهاية، فراح يذرع أرض الغرفة وجِذمة ذراعه المقطوعة تهتز وهو يتكلم. ليس من حرب، تمّ الانتصار فيها بواسطة الانتظار. الدفاعات الدانماركية تبدو مذهلة «بالنسبة إلى أولئك الأطفال في فنون الحرب»، لكنه وضع خطة قبل أسابيع: سيهاجم من جهة الجنوب، وهي الوجهة الأسهل، بينما يبقى باركر وقوات احتياطية في شمال المدينة. وسيقوم نلسون باستعمال حركته السريعة لكي يعطّل المدفعية الدانماركية. لقد درس الخرائط جيداً: الحواجز الرملية لا تشكّل تهديداً. أما بالنسبة إلى الرياح فإن القيام بعمل هجومي أهم من التذمّر بشأنها.

استنهض خطاب نلسون حماسة ضباط باركر، فقد كان بما لا يقاس القائد الأنجح بالنسبة إليهم، وكانت ثقته بالنفس آسرة. حتى السير باركر تأثّر بكلامه، ووافق على الخطة.

صباح اليوم التالي تقدّمت سفن نلسون باتجاه كوبنهاغن وبدأت المعركة. المدفعيات الدانماركية كانت تطلق نيرانها على البريطانيين من مسافة قريبة وكانت خسائر البريطانيين كبيرة. نلسون وقف على سطح سفينة القيادة أتش. أم. أس. إليفنت، وراح يحث رجاله على المضي قدماً. كان في حال من الإثارة، بل من الانتشاء. وكادت قذيفة ضربت السارية الرئيسية للسفينة أن تودي به: «إنه عمل حار، وهذا اليوم قد يكون الأخير في حياة أي واحد

منا»، قال لأحد الكولونيلات، الذي هزّه الانفجار بعض الشيء «لكن فلتعلم جيداً لا أفضّل أن أكون في أي مكان آخر ولو مقابل آلاف الباوندات».

تابع باركر مجريات المعركة من موقعه شمالاً. وندم على موافقته على خطة نلسون، فقد كان المسؤول عن الحملة، والهزيمة هنا قد تدمّر مسيرته المهنية. بعد أربع ساعات من القصف المدفعي المتبادل، كان قد رأى ما فيه الكفاية: لقد تعرّض الأسطول لضربة قاسية ولم يحرز أي تقدّم. نلسون لا يعرف أبداً متى يتوقف. قرّر باركر أنه آن الأوان لرفع راية الإشارة رقم ٣٩، التي تعني أمراً بالانسحاب. أولى السفن التي تراها عليها أن تعلم السفن الأخرى وصولاً إلى سفينة القيادة. وما إن يتمّ ذلك لن يعود بالإمكان فعل شيء سوى الانسحاب. المعركة قد انتهت.

على متن «إليفنت»، أخبر رائد بحري نلسون بأمر الإشارة. تجاهلها نائب قائد القوات. واستمر بقصف الدفاعات الدانماركية، ثم نادى على أحد ضباطه، «ألا تزال الراية رقم ١٦ مرفوعة؟»، وكانت هذه الراية هي رايته الخاصة التي تعني «اشتبكوا مع العدو عن كثب». أكد الضابط أن الراية ما زالت ترفرف «عليك أن تبقيها كذلك»، ردّ نلسون.

بعد بضع دقائق كانت راية باركر لا تزال ترفرف، فالتفت نلسون إلى ضابط الشارة لديه: «أتعلم يا فولي لديّ عين واحدة، ويحق لي بأن أكون أعمى في بعض الأحيان»، وراح ينظر عبر التلسكوب قائلاً «إنني فعلاً لا أرى الإشارة». حائرون في الاختيار بين إطاعة باركر أو نلسون اختار ضباط الأسطول نلسون. سيجازفون بمستقبلهم معه. لكن سرعان ما بدأت الدفاعات الدانماركية بالانهيار، وبدأت بعض السفن الراسية في الميناء بالاستسلام، وبدأ يهدأ القصف المدفعي. في أقل من ساعة على إطلاق باركر إشارته التي تأمر بوقف المعارك، استسلم الدانماركيون.

في اليوم التالي قام باركر بتهنئة نلسون بشكل روتيني على النصر. ولم يأت على ذكر عدم إطاعة نلسون للأوامر. وكان يأمل بأن المسألة برمتها، بما في ذلك افتقاره للشجاعة، ستصبح سريعاً في طي النسيان.

وجد غرانت نفسه وحيداً؛ فمرؤوسوه الخلّص يلحّون عليه بأن يغيّر خططه، بينما يتعجب رؤساؤه من إقدامه وتهوره ويحاولون التدخل في عمله. أما القادة العسكريون والسياسيون فقد أدانوا مسبقاً حملته العسكرية التي شعروا أنه ميئوس منها بقدر ما أنها غير مسبوقة. فإذا ما أخفق سينشأ إجماع على إدانته بين الشعب والحكومة والجنرالات. وكان غرانت يعرف هذا كله ويقدّر المخاطر، لكنه كان حصيناً ضد المخاوف مثلما ضد تضرّعات الأصدقاء، أو حتى الهواجس الوطنية. إن الثقة الهادئة بالنفس التي لم تبارحه يوماً، والتي تراكمت تقريباً إلى حدّ مصيري، لم تهتز أبداً. فحين يزمع أمره حول مسألة ما تتطلب قراراً حاسماً، لم يكن يتراجع، ولا حتى تعتوره

تفسير

ارتكبت القيادة البحرية حين أولت السير باركر ثقتها خطأ عسكرياً كلاسيكياً: ائتمنت مسألة شن الحرب لرجل حريص ومنهجي. رجال كهؤلاء قد يبدون حذرين، وحتى أقوياء، في أوقات السلم، لكن خلف قدرتهم على السيطرة الذاتية يختفي غالباً ضعفهم: سبب تفكيرهم المعمق في الأمور هو أنهم يرتعبون من ارتكاب خطأ ومما قد يجرّه هذا الخطأ عليهم وعلى مستقبلهم المهني. وهذا لا يظهر حتى يختبروا في المعركة: فجأة لا يعودون قادرين على اتخاذ قرار. يرون المشكلات في كل مكان والهزيمة في أصغر انتكاسة. يتراجعون ليس انطلاقاً من الصبر، بل الخوف. غالباً ما تكون لحظات التردد هذه سبب دمارهم.

أما اللورد نلسون فقد تصرف وفقاً للمبدأ المعاكس. رغم ضعف ورقة بنيانه الجسدي فقد عوّض عن هذا الضعف بتصميم هائل. أجبر نفسه على أن يكون ثابت العزم أكثر من أي واحد من المحيطين به. لحظة دخوله إلى المعركة، رفع من منسوب العدوانية لديه. وفي حين خشي قادة بحريون آخرون من الخسائر البشرية، ومن الرياح، ومن التغييرات في تشكيلات العدو العسكرية، ركّز على خطته. فقبل المعركة لم يقم أحد بدراسة العدو بتعمّق أكثر منه. (ومعرفته هذه ساعدته على أن يحسّ حين كان العدو على حافة الانهيار). لكن ما إن بدأ الاشتباك فقد تخلى عن التردد والحذر.

الحضور العقلي يشكّل نوعاً من التوازن مع الضعف الذهني، مع ميلنا إلى الانفعال العاطفي وفقدان الوجهة في حمّى المعركة. أعظم ضعف قد يواجهنا هو أن نفقد جرأتنا ونشكّك بأنفسنا، ونصبح حذرين من غير داع. ليس المزيد من الحذر ما نحتاج إليه؛ هذه ليست إلا شاشة تعكس خوفنا من الصراع ومن ارتكاب خطأ. ما نحتاج إليه هو مضاعفة العزم، وتكثيف الثقة بالنفس. هذا سيؤدي دور الموازنة.

في لحظات الاضطراب والقلق عليك أن تجبر نفسك على أن تكون أشدّ عزماً. استولد في ذاتك الطاقة العدوانية التي تحتاج إليها لكي تتجاوز الحذر

الشكوك، بل كان ثابت الوفاء لنفسه ولخططه. بيد أن هذا الإيمان المطلق لم يكن نابعاً من الوهم أو الحماسة، بل من قناعة واعية تتمتع بقوتها الخاصة، بحيث كانت قوة بحدّ ذاتها، ألهمت الآخرين الثقة به، لأنه كان قادراً على الثقة بنفسه.

«التاريخ العسكري لعوليس أس. غرانت»، آدم بادو، 1868.

والجمود. كل خطأ ترتكبه يمكنك تصحيحه بمزيد من الاندفاع. وفّر حذرك لساعات التحضيرات، لكن ما إن يبدأ القتال افرغ عقلك من كل الشكوك. تجاهل أولئك الذين يتراجعون خوفاً عند أي انتكاسة ويدعون إلى الانسحاب. جد متعتك في المزاج الهجومي. زخمك الداخلي سيقودك عبر المعركة.

« تؤثّر الحواس على العقل بشكل أكثر حيوية مما تفعل الأفكار.. حتى ذاك الذي خطط للعملية العسكرية ويراها الآن وهي تنفّذ يمكن أن يفقد ثقته برجاحة أحكامه.. لدى الحرب طريقة تقنّع بها الحلبة بمشهدية مختلطة بالأطياف المرعبة. ما إن تتم إماطة هذا القناع، وتنجلي الرؤية في الأفق، فإن تطورات الأحداث ستؤكد له صحّة قناعاته السابقة– هذه واحدة من الهوّات الكبرى بين التخطيط والتنفيذ ».

كارل فون كلوسفيتز، عن الحرب (1780-1831)

تكتيك بوذا المنفصل عن الأحداث

كان من يشاهد للمرة الأولى المخرج السينمائي ألفرد هتشكوك (1980-1899) خلال تصوير فيلم ما، يصاب غالباً بالدهشة. معظم المخرجين هم كتل من الطاقة المتفجّرة، يصرخون بفريق العمل ويزعقون بالأوامر، لكن هتشكوك كان يجلس على كرسيه، ويغلبه النعاس أحياناً، أو على الأقل تكون عيناه نصف مغمضتين. في موقع تصوير فيلم «غريبان على قطار» (1951) ظنّ الممثل فارلي غرانجر أن سلوك هتشكوك هذا يعني أنه غاضب أو مستاء وسأله إذا كان ثمة مشكلة ما. «آه»، ردّ هتشكوك بنبرة ملؤها النعاس، «إنني ضجر جداً». سواء أكانت شكاوى فريق العمل أم ثورات غضب الممثلين، لا شيء كان يجعله ينفعل: يردّ فقط بالتثاؤب، أو بتعديل طريقة جلوسه، ويتجاهل المشكلة برمتها. «هتشكوك لا يبدو أنه يوجّهنا على الإطلاق»، قالت الممثلة مارغريت لوكوود «لقد كان أشبه ببوذا ناعساً يهز رأسه وترتسم على وجهه ابتسامة غامضة».

كان ثمة رجل يمكن أن نسميه «أمير» اللصوص، وكان معروفاً باسم «هاكامداري». كان قوي الفكر والبنيان. وكان رشيق الحركة، خفيف اليدين، حصيف الفكر. وبصفاته المجتمعة هذه لم يكن له من مثيل. وكان يسرق ممتلكات الناس حين يكونون على غفلة من أمرهم. وقد احتاج ذات مرة، في الشهر العاشر من السنة، إلى كسوة، وقرر الحصول عليها بالسرقة. فقصد الأمكنة التي يمكن أن يعثر على غرضه فيها، وطاف فيها. وعند منتصف الليل، بعد أن نام الناس وساد السكون، رأى في شعاع القمر رجلاً يلبس ثياباً فاخرة ويمشي الهوينى عند الناصية. وكان الرجل الذي المتدثّر بعباءة يعزف الناي، وبدا غير مستعجل الذهاب إلى أي مكان محدد. عجباً، قال اللص في

كان من الصعب على زملاء هتشكوك تقبل هذا: كيف يمكن أن يحافظ رجل يقوم بمثل هذا العمل المرهق على هدوئه وانفصاله عما يجري حوله. بعضهم اعتقد أنه جزء من شخصيته وأنه بارد بالوراثة. وظن البعض الآخر أنها حيلة وقناع للفت الأنظار إليه. قلة كانوا يعرفون الحقيقة: قبل بدء التصوير كان هتشكوك يعدّ العمل باهتمام مكثّف وعناية فائقة بالتفاصيل بحيث لا يمكن أن يحدث أي خطأ. كان مسيطراً كلياً؛ لا ممثلة مزاجية، ولا مخرج فني مذعور، ولا منتج متطفّل يمكن أن يزعجه أو يتدخّل في خططه. الإحساس بمثل هذه الثقة التامة بتحضيراته كانت تتيح له أن يسترخي ويغطّ في النوم.

كانت عملية التحضير لفيلم عند هتشكوك تبدأ بالخطوط العريضة للقصة، سواء أكانت من بنات أفكاره أم مقتبسة من فيلم ما. وكما لو كان ثمة آلة عرض في رأسه كان يبدأ بتخيّل الفيلم مصوّراً. ثم يبدأ الاجتماع بالكاتب الذي سرعان ما يكتشف أن مهمته لا تشبه أي مهمة أخرى. بدلاً من أن يأخذ فكرة أولية لمنتج ما ويحولها إلى سيناريو سينمائي، كانت مهمة الكاتب أن يدوّن على الورق الحلم المسجّل في عقل هتشكوك. كان دوره أن يضيف اللحم والعظام للشخصيات ويكتب الحوارات بالطبع، لكن لا شيء آخر. حين اجتمع هتشكوك مع الكاتب صموئيل تايلور في أول نقاش لسيناريو فيلم «فرتيغو» (1958) كان وصفه لمشاهد عدة حيوية جداً، وكثيفة جداً، بحيث أنها بدت حقيقة جداً، أو شيئاً حلم به هتشكوك. اكتمال الرؤية هذا كان يستبعد الصراع الإبداعي. وسرعان ما لاحظ تايلور أنه على الرغم من أنه يكتب الفيلم فسيظل الأخير من ابتكار هتشكوك.

ما إن ينتهي السيناريو، يحوله هتشكوك إلى سيناريو تنفيذي مطوّل. الأحداث والمشاهد، زوايا الكاميرا، الإضاءة، وأبعاد موقع التصوير كلها يتم تسجيلها على الورق في ملاحظات تفصيلية. معظم المخرجين يتركون لأنفسهم بعض حرية التصرف، مصوّرين المشاهد من زوايا عدة، على سبيل المثال، لكي يمنحوا المونتير خيارات عدة يشتغل عليها لاحقاً. لكن ليس

سرّه، ها قد ظهر رجل فقط ليتخلى لي عن ملابسه. في الأوقات العادية كان يمكن أن يهرع جذلاً نحو ضحيته ويضربه حتى يغمى عليه ويسلبه ملابسه، لكنه أحسّ هذه المرة ببعض الرهبة من الرجل، لذا تبعه نحو مائتي ياردة. وبدا الرجل غير مدرك بأن ثمة من يلاحقه، فاستمر بالعزف على الناي بهدوء كبير. فلتهاجمه إذن، قال اللص لنفسه، واقترب من الرجل مصدراً ضجيجاً كبيراً بخطواته. لكن الرجل ظلّ هادئاً تماماً، والتفت ببساطة خلفه وهو لم يزل يعزف. فلم يكن ممكناً أن ينقض اللص عليه. ثم قام الأخير بمحاولات أخرى، لكن الرجل ظلّ هادئاً تماماً، فأدرك أنه يتعامل مع شخص غير اعتيادي. وبعد أن سارا نحو ألف ياردة قرر اللص أنه لا يستطيع الاستمرار

هتشكوك: كان عملياً يقوم بمنتجة الفيلم برمته في السيناريو التنفيذي. كان يعرف بالضبط ما الذي يريده ويكتبه. إذا ما حاول ممثل أو منتج أن يضيف أو يغيّر مشهداً، كان يظهر هتشكوك الرضى- كان يمكنه أن يتحمّل الزعم بأنه يصغي- أما في داخله فقد كان لا يتزعزع.

لا شيء يترك للصدفة. في بناء مواقع التصوير (وهو أمر محكم وتفصيلي في فيلم مثل «النافذة الخلفية»)، كان هتشكوك يقدّم لمصمّم الإنتاج بمخططات تفصيلية، كيف ستكون الأرضيات، ولوائح تفصيلية بالدعامات. كان يشرف على كل ناحية من نواحي بناء الموقع. وكان بشكل خاص يولي عناية فائقة لملابس ممثلاته الرئيسيات: بحسب الممثلة إديث هيد، التي ظهرت في عدد من أفلامه من بينها «اكبس ج. لتطلب جريمة» (1954)، «كان هناك سبب لكل لون، ولكل طراز، وكان متأكداً تماماً من كل ما استقرّ رأيه عليه. في أحد المشاهد تصوّر جين كيلي في بدلة خضراء، وفي مشهد آخر ببدلة شيفون بيضاء، وفي مشهد ثالث باللون الذهبي. كان يعيد تركيب حلم هناك في الاستوديو». حين رفضت الممثلة كيم نوفاك أن ترتدي زياً رمادياً في فيلم «فرتيغو» لأنها أشعرتها أنها تبدو شاحبة، قال لها هتشكوك إنه يريدها أن تبدو كامرأة غامضة خرجت للتو من ضباب سان فرانسيسكو. كيف يمكنها أن تقاوم فكرة كهذه؟ ارتدت الزي.

كان الممثلون يجدون في العمل مع هتشكوك أمراً غريباً، إنما ممتعاً. بعض أفضل ممثلي هوليوود من أمثال جوزيف كوتون، وغريس كيلي وغاري غرانت وإنغريد برغمان، قالوا إنه أسهل مخرج يمكن العمل معه: كان هدوءه آسراً، وبما أن أفلامه يجري التحضير لها بعناية بحيث لا تعتمد على أداء الممثل في أي مشهد معيّن، فقد كان يمكنهم الاسترخاء. كل شيء يمضي كالساعة. وكما قال الممثل جايمس ستيورات لفريق العمل في فيلم «الرجل الذي عرف أكثر مما يلزم» (1956) «نحن بين يدي خبير هنا. يمكنكم الاعتماد عليه. فقط افعلوا ما يأمركم به وسيكون كل شيء على ما يرام».

بينما جلس هتشكوك بهدوء في موقع التصوير، نصف نائم بشكل

على هذا النحو، فاستلّ سيفه وركض نحوه. وهذه المرة توقف الرجل عن العزف، والتفت إليه وخاطبه قائلاً: «ما الذي أنت فاعله بالله عليك؟». فشعر «هاكامداري» بخوف عظيم كما لو أنه يتعرض لهجوم من شيطان أو إله. لسبب غامض فقد إقدامه وشجاعته، واستولى عليه جزع مخيف، فهبط أرضاً وجثا على ركبتيه. «ما الذي تفعله؟»، كرر الرجل السؤال. وشعر اللص بأنه غير قادر على الفرار ولو أراد ذلك. «إنني أحاول سرقتك»، أجابه. ثم سأله: «ما اسمك؟»، فأجاب: «وسامي هاكامداري». فقال الرجل «لقد سمعت برجل يحمل هذا الاسم، رجل خطر واستثنائي». ثم أضاف «تعال معي». واستأنف سيره وهو يعزف. فتبعه اللص الذي سيطر عليه

واضح، كان كل واحد من فريق العمل والممثلين يستطيع أن يرى فقط الجزء الصغير الذي يلعبه، من دون أن تكون لديه أي فكرة كيف يتناسق كل شيء في رؤية هتشكوك. حين شاهدت تايلور «فرتيغو» للمرة الأولى، كان الأمر بالنسبة إليها أشبه بمشاهدة حلم شخص آخر. لقد كان الفيلم نسخة دقيقة عن رؤية هتشكوك التي شرحها لها قبل بضعة أشهر.

تفسير

كان الفيلم الأول الذي أخرجه هتشكوك في العام 1925 فيلماً صامتاً بعنوان «حديقة اللذة». وقد مضى إنتاج الفيلم بشكل سيء في كافة مراحله. كره هتشكوك الفوضى، والأحداث المفاجئة، أعضاء فريق العمل المذعورين، وأي فقدان للسيطرة كان يسبّب له التعاسة. منذ ذلك الوقت قرّر أنه سيتعامل مع صنع الأفلام كما لو أنه عمليات عسكرية. لن يفسح المجال لمنتجيه وممثليه وفريق عمله لكي يعبثوا بما يريد خلقه. علّم نفسه كل ناحية من نواحي الإنتاج السينمائي: تصميم مواقع التصوير، الإضاءة، تقنيات الكاميرات والعدسات، المونتاج، الصوت. كان يدير كل مرحلة من صنع الفيلم. لا ظلال يمكن أن تقع بين التخطيط والتنفيذ.

قد لا يبدو تأسيس السيطرة بشكل مسبق على طريقة هتشكوك معبّراً عن الحضور العقلي، لكنه في حقيقة الأمر يأخذ هذه النقطة إلى حدّها الأقصى. فهو يعني دخول المعركة (في حالة هتشكوك تصوير فيلم) بإحساس بالهدوء والجهوزية. قد تعترض العمل بعض الانتكاسات ، لكنك تكون قد توقعتها ووضعت بدائل لها، وتكون مستعداً للتجاوب معها. وبالتالي فإن عقلك لن يواجه الشلل ما دام مستعداً إلى هذا الحدّ. حين يقصفك زملاؤك بوابل من الشكوك والأسئلة القلقة والأفكار الواهنة، قد تومئ برأسك لهم وتزعم أنك تصغي إليهم، لكنك في حقيقة الأمر تتجاهلهم– لقد تجاوزتهم في التفكير مقدّماً. وسلوكك الهادئ قد يصبح معدياً للآخرين، ويجعل نجاحهم أسهل في المقابل.

الخوف من هذا الرجل الاستثنائي الذي بدا له مسكوناً بشيطان. أخيراً عبر الرجل بوابة منزل كبير، ودلف إلى الداخل من شرفة البيت بعد أن خلع حذاءه. وبينما كان اللص يفكر بأنه لابدّ من أن يكون صاحب البيت، عاد الرجل وناداه، وناوله عباءة قطنية سميكة وقال له «إذا احتجت في المستقبل إلى شيء كهذا فتعال وأخبرني، فإذا ما انقضضت على رجل غير عالم نواياك، قد تتعرض للأذية». أدرك اللص بعدها أنه منزل الحاكم فوجيوارا نو ياسوماسا. وحين تمّ اعتقاله لاحقاً قال «يا له من رجل مرعب وغريب الأطوار». ولم يكن ياسوماسا يتحدّر من أسرة مقاتلة تقليدياً، لكنه لم يكن يشعر بالدونية أمام أسر كهذه. كان قوي الذهن، سريع اليدين،

وذا قوة هائلة. كما كان باطنياً في تفكيره وتخطيطه، بحيث أنه حتى البلاط الإمبراطوري كان يعامله كمقاتل. نتيجة لذلك، كان الجميع يخشاه ويرهبه.

«أساطير الساموراي»، هيرواكي ساتو، 1995.

من السهل أن يجتاح أفكارك كل ما يواجهك في المعركة، حيث الكثير من الناس يطرحون عليك الأسئلة أو يشيرون عليك بما ينبغي بك فعله. الكثير من الأمور المهمة تضغط عليك بحيث لا تعود ترى أهدافك وخططك؛ فجأة تضيع في التفاصيل فلا تعود قادراً على رؤية الصورة الواسعة. افهم هذا: الحضور العقلي هو القدرة على أن تفصل نفسك عن هذا كله، وأن تكون قادراً على رؤية المعركة بكلّيتها، والصورة برمتها بوضوح. كل الجنرالات العظيمين يتمتعون بهذه الصفة. وما يمنحك هذه المسافة العقلية هو الإعداد، والسيطرة على التفاصيل بصورة مسبقة. دع الناس يحسبون أن انفصالك الشبيه ببوذا ينبع من مصدر غامض. كلما قلّ فهمهم لك كان ذلك أفضل لك.

«استجمع رباطة جأشك بمحبة الرب ولا تنظر إلى الأمور بهذه السوداوية: أول خطوة تخطوها إلى الوراء تؤدي إلى إحداث انطباع سيء لدى الجيش، الخطوة الثانية إلى الوراء خطرة، أما الثالثة فقاتلة».

فردريك العظيم (1712-86)، من «رسالة إلى جنرال».

مفاتيح الحرب

نحبُ نحن البشر أن ننظر إلى أنفسنا ككائنات مفكّرة. نتصوّر أن ما يميّزنا عن الحيوانات هو القدرة على التفكير والتعقّل. لكن هذا صحيح جزئياً فقط: ما يميزنا عن الحيوانات بالقدر ذاته هو مقدرتنا على الضحك والبكاء والإحساس بعدد واسع من المشاعر. نحن في حقيقة الأمر كائنات عاطفية بقدر ما هي عقلانية، وعلى الرغم من أننا نحب أن نفكّر أننا نسيطر على أفعالنا بالمنطق والتفكير، ما يملي علينا سلوكنا غالباً هو الشعور الذي يطغى علينا في لحظته.

نحافظ على وهم أننا عقلانيون عبر روتين علاقاتنا اليومية، الذي يساعدنا على إبقاء الأمور هادئة وتحت السيطرة ظاهرياً. تبدو عقولنا قوية حين نتبع

روتيناً معيناً. لكن ضع أي واحد منا في وضع معاكس لما اعتدنا عليه حتى تختفي عقلانيته؛ إننا نتفاعل مع الضغط خائفين، نافذي الصبر، ومربكين. مثل هذه اللحظات تكشف عن حقيقتنا ككائنات عاطفية: حين نتعرض للهجوم، سواء كان ذلك من قبل عدو معروف أو من قبل زميل غير متوقّع، فإن ردّنا يأتي محكوماً بمشاعر الغضب والحزن والخيانة. فقط من خلال بذل جهد عقلي عظيم نستطيع أن نشق طريقنا عبر هذه الفترات وأن نردّ عليها بعقلانية– ونادراً ما يستمر تفكيرنا المنطقي حتى الهجوم التالي.

افهم هذا: إن عقلك أضعف من عواطفك. لكنك تصبح واعياً لهذا الضعف في اللحظات المفاجئة فقط، أي بالتحديد في الوقت الذي تحتاج فيه إلى القوة. ليس المزيد من المعرفة أو الذكاء هو أفضل ما يعدّك لمواجهة حمّى المعركة. ما يجعل عقلك أقوى وأكثر مقدرة على السيطرة على عواطفك هو الانضباط والصلابة الداخليان.

لا أحد يمكنه أن يعلّمك هذه المهارة؛ لا يمكنك أن تتعلمها بالقراءة عنها. مثل أي سلوك منضبط، لا تأتي هذه المهارة إلا عبر الممارسة والتجربة، وحتى عبر بعض العذاب. إن الخطوة الأولى للحصول على الحضور العقلي عند قادة تاريخيين معروفين بسبب هذا الحضور من أمثال الاسكندر الكبير، وعوليس أس غرانت، وونستون تشرشل، كانت عبر مواجهة الصعاب، عبر التجربة والخطأ. لقد كانوا في مواقع المسؤولية بحيث كان عليهم أن يطوروا في ذواتهم هذه الصفة وإلا يغرقون. ورغم أن هؤلاء الرجال لم ينعم الله عليهم بالضرورة بقدر غير اعتيادي من الجَلد، فقد كان عليهم بذل أقصى جهودهم لتقوية هذا الجلد حتى يصبح حضوراً عقلياً.

الأفكار التالية تستند إلى تجاربهم وانتصاراتهم التي حققوها بالجهد والتعب. فكّر في هذه الأفكار كتمارين، كوسائل تقوّي بها عقلك ، فكل واحدة منها هي نوع من إقامة التوازن مع تأثير العواطف الطاغية.

إن الميزة الأولى التي ينبغي توافرها في القائد العسكري هي أن يكون هادئ الفكر بحيث يستطيع تكوين انطباعات دقيقة عن الأمور. فهو لا ينفعل ولا يثور غضباً، ولا يسمح لنفسه بالذهول جراء الأخبار الطيبة أو السيئة. وهو يقوم بتصنيف المشاعر المتتالية التي تنشأ لديه خلال اليوم ويضعها في أمكنتها الصحيحة، لأن المنطق والعقلانية هما نتيجة المقارنة بين عدد من الأحاسيس التي تخضع للتفكير المعمق. هناك رجال يتمتعون بالمزايا الأخلاقية والجسمانية والذهنية، ولكن مهما كانوا مزهوين بعقولهم وبإرادتهم وبشجاعتهم وأي صفات أخرى يمتلكونها، فإن الطبيعة لم تؤهلهم لقيادة الجيوش أو الحملات العسكرية العظمى.

نابليون بونابرت (1769-1821)

عرّض نفسك للصراع. يتحدّر جورج أس. باتون من أعرق العائلات

العسكرية الأميركية، وقد كان بين أسلافه جنرالات وكولونيالات حاربوا وقتلوا خلال الثورة الأميركية والحرب الأهلية. وإذ نشأ على قصص بطولاتهم، فقد سار على خطواتهم واختار العمل العسكري. لكن باتون كان شاباً حساساً كذلك، وكان لديه خوف واحد عميق: أنه في المعركة قد يصبح جباناً ويلحق الخزي باسم العائلة.

تذوق باتون طعم المعارك الحقيقي في العام 1918، وكان بسن الثانية والثلاثين، خلال هجوم الحلفاء على «أرغون» في الحرب العالمية الأولى. قاد فرقة من الدبابات. في مرحلة ما من الهجوم نجح باتون في أن يقود بعض المشاة الأميركيين إلى هضبة تشرف على بلدة استراتيجية مهمة، لكن نيران الألمان أجبرتهم على الاحتماء. وسرعان ما بات واضحاً أنهم عالقون: إذا ما انسحبوا قد يصبحون تحت النيران الآتية من مواقع على جوانب الهضبة؛ وإذا ما تقدّموا فسيتقدّمون نحو نيران المدافع الألمانية الثقيلة. لكن إذا كان موتهم قد بات أمراً محتماً، مثلما رأى باتون، فمن الأفضل أن يموتوا وهم يتقدّمون. كان عليه أن يقود الجنود في تلك اللحظة لكنه أصيب بجزع عظيم. راح يرتعش وخارت رجلاه. ففي تأكيد لأعظم مخاوفه، لقد فقد شجاعته.

في تلك اللحظة، ناظراً إلى السحب وراء المدافع الألمانية لاحت له رؤية: رأى أسلافه العسكريين، جميعهم يرتدون البذات العسكرية، يحدقون به بصرامة. بدوا كما لو كانوا يدعونه للانضمام إليهم– إلى عصبة أبطال الحرب الميتين. للمفارقة كان لهذه الرؤية أثر مسكّن على باتون الشاب: منادياً المتطوعين للحاق به راح يصرخ: «لقد آن أوان أن يموت فرد آخر من عائلة باتون!». عادت القوة إلى رجليه؛ وقف وقاد الهجوم نحو المدافع الألمانية. بعد ثوان سقط وقد أصيب في فخذه. لكنه نجا من المعركة.

منذ تلك اللحظة، وحتى بعد أن أصبح جنرالاً، كان باتون يتعمّد زيارة الخطوط الأمامية، معرضاً نفسه دون داع إلى الخطر. اختبر نفسه مراراً وتكراراً. ظلّت رؤيا أسلافه محفّزاً دائماً– تحد لشرفه. كل مرة كانت تسهل عليه أكثر مواجهة مخاوفه. بدا لزملائه الجنرالات ولرجاله أنفسهم أنه لا أحد يتمتع

كان ثمة ثعلب لم يرَ من قبل أسداً. لكن ذات يوم صادف واحداً وجهاً لوجه، فاستبدّ به الرعب حتى أحس بأنه سيموت من مجرد النظر إليه. وقد صادفه مرة أخرى، وخاف منه أيضاً، لكن أقل من المرة الأولى. وفي المرة الثالثة استجمع شجاعته للاقتراب منه والتحدث إليه.

هذه الحكاية تظهر أن الألفة تسكّن المخاوف.

«حكايات إيسوب»، القرن السادس ق.م.

بالحضور العقلي مثل باتون. لم يعلموا كم من هذه القوة هو نتيجة قوة الإرادة.

تعلمنا قصة باتون أمرين. أولاً، من الأفضل أن تواجه مخاوفك، دعها تطفو على السطح، بدلاً من أن تتجاهلها أو تقوّيها. الخوف هو العاطفة الأكثر تدميراً للحضور العقلي، لكنه ينمو في المجهول، مما يجعل خيالنا يجمح. حين تتعمّد وضع نفسك في أوضاع تضطر فيها إلى مواجهة مخاوفك، تنشئ إلفة بينك وبينه وتصير أقل قلقاً تجاهه. وفي المقابل فإن الإحساس الذي تعيشه لدى تجاوزك شعور الخوف المتجذر في داخلك يمنحك الثقة بالنفس والحضور العقلي. كلما وضعت نفسك في صراعات وأوضاع صعبة أكثر، زادت مقدرتك العقلية على خوض المعارك.

ثانياً، تظهر تجربة باتون القوة المحفزة للحس بالشرف والكرامة. حين تستسلم للخوف، وتفقد حضورك العقلي، فأنت لا تخزي نفسك فحسب، ولا تؤذي صورتك عن نفسك وسمعتك، بل مجموعتك، أو عائلتك أو شركتك. أنت تحبط الروح الجماعية. أن تكون قائداً حتى لأصغر المجموعات يمنحك شيئاً تتصرف وفقاً له: الناس يراقبونك، يحكمون عليك، يعتمدون عليك. قد يصبح أصعب عليك أن تعيش مع نفسك حين تفقد رباطة جأشك.

اعتمد على نفسك. لا شعور أسوأ من الاعتماد على الآخرين. فهذا يجعلك هشاً أمام شتى المشاعر– مثل الخيانة، خيبة الأمل، الإحباط، التي تدمّر توازنك العقلي.

في بدايات الحرب الأهلية الأميركية، شعر الجنرال عوليس أس. غرانت، الذي أصبح في النهاية قائد جيوش الشمال، بأنه يفقد سلطاته. فمرؤوسوه يمرّرون معلومات غير دقيقة حول المنطقة التي يتقدّم فيها؛ ضباطه لا يتبعون أوامره؛ وجنرالاته ينتقدون خططه. كان غرانت هادئاً بطبعه، لكن زوال سيطرته على جنوده أدى إلى فقدانه السيطرة على نفسه وإلى معاقرة الخمر.

مثلما يقول الأقدمون ينبغي أن يتخذ المرء قراراته في غضون سبعة أنفاس. قال المعلم تاكانوبو: «إذا طال التفكّر فسدت الفكرة». وقال المعلم ناوشيجي: «إذا تم فعل الأشياء بتمهّل شديد فسبعة من كل عشرة أمور ستفسد». إن المقاتل هو الشخص الذي يفعل الأشياء بسرعة. حين يتشّتت فكرك في شتى الاتجاهات فلن يصل إلى أي نتيجة. أما حين يتمتع المرء بالروح القوية والحيوية، فسيتخذ قراراته ضمن مساحة سبعة أنفاس. إنها مسألة عزم وشجاعة على العبور مباشرة إلى الطرف الآخر.

«هاغاكور: كتاب الساموراي»، ياماموتو تسونيتومو (1720-1659).

كان غرانت قد تعلّم درسه إبّان حملة فكسبورغ (1826-63) . استطلع المنطقة بنفسه، دارساً إياها مسبقاً. راجع التقارير الاستخباراتية بنفسه. ركّز على دقة أوامره، مصعّباً على ضباطه الاستخفاف بها. وصار ما إن يتخذ قراراً حتى يتجاهل شكوك زملائه الجنرالات ويثق بقناعاته. لكي ينجح في مهمته اضطر إلى الاعتماد على نفسه. وبذلك زالت مشاعر العجز عنده، وما يرافقها من مشاعر دمّرت سابقاً حضوره العقلي.

أن تعتمد على نفسك لهو أمر جوهري. ولكي لا تعود معتمداً على الآخرين أو من يسمّون بالخبراء عليك أن توسّع مهاراتك. وأن تشعر بمزيد من الثقة بآرائك. افهم هذا: نحن نميل إلى أن نبالغ في تقدير قدرات الآخرين– ففي نهاية الأمر هم يبذلون جهدهم لكي يشعروننا بأنهم يعلمون ماذا يفعلون، ونميل إلى الحط من شأن قدراتنا. عليك أن تعوّض عن هذا بأن تثق بنفسك أكثر، وبالآخرين أقلّ.

من المهم أن تتذكر مع ذلك أنه ليس ضرورياً، لكي تكون معتمداً على نفسك، أن تثقل نفسك بالتفاصيل التافهة. يجب أن تكون قادراً على التمييز بين الأمور التافهة التي يفضّل تركها للآخرين والأمور الأكبر التي تتطلب اهتمامك وعنايتك.

في حادثة شهيرة خلال الحرب الأهلية، تعثّر يوليوس قيصر أثناء نزوله من سفينة على شواطئ أفريقيا ووقع على وجهه. لكنه، وهو الموهوب في الارتجال، شرّع ذراعيه وعانق الأرض كرمز للغزو. فتمكن بتفكيره السريع من تحويل فأل منذر بالفشل إلى آخر واعد بالنصر.

«شيشرون: حياة وعصر أعظم سياسيي روما»، أنطوني إفريت (2001).

واجه الحمقى بسرور. يعدّ جون تشرشل، دوق مارلبورو، أحد أنجح الجنرالات في التاريخ. كعبقري في وضع التفكير التكتيكي والاستراتيجي، كان يملك حضوراً عقلياً هائلاً. في مطلع القرن الثامن عشر كان تشرشل غالباً قائد تحالف يتكون من جيوش إنجليزية وهولندية وألمانية ضد القوة الجبّارة فرنسا. كان رفاقه الجنرالات ضيقي الأفق وجبناء وغير حاسمين. كانوا يعوقون كل خطط الدوق الجريئة، ويرون الخطر في كل شيء، ويخيب أملهم عند أقل انتكاسة، ويقدّمون مصالح بلادهم على مصلحة التحالف. لم يكن لديهم الرؤية ولا الصبر: كانوا حمقى.

لم يكن الدوق وهو صاحب تجربة وميل إلى المجاملة يواجه أبداً بصورة

مباشرة، ولا يفرض آراءه عليهم. بل كان يعاملهم كالأطفال، يدعهم يطلقون العنان لمخاوفهم بينما يخفي عنهم خططه. من وقت لآخر كان يرمي لهضم عضمة، فاعلاً شيئاً صغيراً اقترحوه أو مدعياً القلق بشأن خطر يتخيلونه. لكنه لم يسمح لنفسه أبداً أن يغضب أو يحبط، فهذا من شأنه أن يدمر حضوره العقلي، ويقلّل من قدرته على قيادة الحملة. أجبر نفسه على البقاء صابراً ومرحاً. كان يعرف كيف يعاني من الحمقى بسرور.

افهم هذا: لا تستطيع أن تكون متواجداً في كل مكان أو أن تقاتل الجميع. إن وقتك وقدراتك محدودة، وعليك أن تتعلّم كيف تحافظ عليها. الإحباط والإرهاق يمكن أن يدمّرا حضورك العقلي. العالم مليء بالحمقى– أناس لا يملكون الصبر ويريدون الحصول على نتائج سريعة، يميلون كما تميل الريح، لا يستطيعون الرؤية أبعد من أنوفهم. هؤلاء تلتقيهم في كل مكان: في المدير غير الحاسم، في الزميل المتهوّر، في المرؤوس الهستيري. حين تعمل مع الحمقى لا تقاتلهم. بل فكّر بهم مثلما تفكّر في الأطفال، أو الحيوانات الأليفة، أي أنهم غير مهمين بحيث يمكنهم التأثير على توازنك العقلي. افصل نفسك عاطفياً. وبينما تضحك في داخلك على حماقتهم، اجعلهم ينغمسون في إحدى أفكارهم غير المؤذية. إن المقدرة على البقاء مرحاً في وجه الحمقى هو مهارة مهمة.

تخلّص من مشاعر الرعب بالتركيز على مهمات بسيطة. طلب مرة اللورد يامانوشي، وهو أرستقراطي ياباني من القرن التاسع عشر، من أستاذ الشاي لديه أن يرافقه في زيارة إلى مدينة إدو (لاحقاً طوكيو)، حيث يريد المكوث لفترة. كان يريد أن يري أبناء طبقته مهارات مخدومه في طقوس احتفالات الشاي. وكان معلّم الشاي يعرف كل شيء يتعلق بهذه الطقوس، لكنه كان يعرف القليل عن كل شيء آخر؛ كان رجلاً مسالماً. ومع ذلك فقد لبس زي مقاتل ساموراي، مثلما يتطلب منه منصبه العالي.

إننا نعني بذلك أن يحافظ المرء على تفكيره السليم في أوقات الضغط الفائق والعواطف الجياشة (..) لكن قد يكون أقرب إلى الحقيقة أن نفترض أن المقدرة المعروفة باسم «السيطرة على النفس»، أي موهبة الحفاظ على رباطة الجأش حتى تحت وطأة أعظم الضغوط– تجد جذورها في الطباع. إنها عاطفة في حدّ ذاتها، تساعد المرء على موازنة مشاعره القوية من دون تدميرها، وهذا التوازن هو الذي يضمن هيمنة الفكر. إن ما نقصده بالثقل المضاد هو ببساطة الإحساس بالكرامة البشرية، وهو الكبرياء الأنبل، والحاجة الأعظم: أي الحاجة الملحة إلى التصرف بعقلانية طوال الوقت. بالتالي يمكننا القول إن الشخصية

ذات يوم بينما كان يمشي في المدينة الكبيرة، أوقفه ساموراي وتحداه إلى مبارزة. لم يكن معلّم الشاي يجيد القتال بالسيف وحاول أن يشرح ذلك للساموراي، لكن الأخير رفض أن يصغي إليه. أن يرفض التحدي سوف يلحق الخزي بعائلة معلّم الشاي وباللورد يامانوشي على حدّ سواء. كان عليه أن يقبل، رغم أن ذلك يعني موتاً مؤكداً. وقبل بالفعل، لكنه طلب فقط أن تجري المبارزة في اليوم التالي، وتمّ قبول طلبه.

هرع معلّم الشاي المذعور إلى أقرب مدرسة مسايفة. إذا كان سيموت فعلى الأقل عليه أن يتعلّم كيف يموت بشرف. كانت مقابلة معلم المسايفة تتطلب رسائل توصية، لكن معلّم الشاي كان لحوحاً وكان رعبه جلياً، بحيث سمحوا له أخيراً بمقابلة معلّم المسايفة.

تعاطف المعلّم مع زائره المسكين وقرّر أن يعلّمه فن الموت، لكنه طلب منه أولاً أن يقدّم له بعض الشاي. وشرع معلّم الشاي بممارسة شعائر تحضير الشاي، وكان هادئ الحركة وتركيزه ممتازاً. أخيراً صرخ معلّم المسايفة بحماسة «لا حاجة أن تتعلم فن الموت! الحالة الذهنية التي أنت فيها الآن كافية بالنسبة إليك لكي تواجه أي ساموراي. حين ترى الشخص الذي يتحدّاك تخيّل أنك ستقدّم الشاي لضيف. اخلع معطفك، اطوه بعناية، وضع مروحتك اليدوية عليه مثلما تفعل خلال عملك». حين ينهي هذه الشعائر ما على معلّم الشاي إلا أن يستلّ سيفه بالروح المتيقظة نفسها. ثم سيكون مستعداً للموت.

وافق معلّم الشاي على ما قاله الرجل. وفي اليوم التالي ذهب لملاقاة الساموراي، الذي لم يستطع ألا يلاحظ التعبيرات الهادئة والمبجّلة على وجه منافسه وهو يخلع معطفه. ربما، فكّر الساموراي المربك، معلّم الشاي هذا هو سيّاف بارع. انحنى أمامه، ورجاه أن يسامحه على تصرفه في اليوم السابق، وفرّ مبتعداً.

حين تخيفنا الظروف يميل خيالنا إلى السيطرة، مالئاً أفكارنا بقلق لا ينتهي. تحتاج على أن تكسب السيطرة على خيالك، وهو أمر يسهل قوله

القوية هي تلك التي لا تفقد توازنها وإن تعرضت لأشد العواطف جموحاً.

«عن الحرب»، كارل فون كلاوسفيتز (1780-1831)، ترجمة سليم شاكر الإمامي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1997.

أدركَ أنه ليس مهماً نوع الجنود الذين سيحاربهم، ما داموا سيقاتلونه، وكانت هذه الحقيقة الأكيدة مشكلته الأكبر. استلقى في سريره ممعناً التفكير في الأمر، محاولاً أن يبرهن لنفسه بمعادلات حسابية أنه لن يفرّ من المعركة (..) ونشأ خوف صغير في عقله. وإذ قفز بخياله إلى أرض المعركة رأى احتمالات مرعبة. فكّر في المخاطر التي يحملها المستقبل، ولم يستطع تصوّر

أكثر مما يسهل فعله. غالباً الطريقة الفضلى لكي تهدأ وتمنح نفسك مثل هذه السيطرة هو أن تجبر عقلك على التركيز على أمر بسيط نسبياً– شعائر مهدّئة للنفس، مهمة مكرّرة تجيد فعلها. بذلك تخلق رباطة الجأش التي تكون لديك عادة حين يكون عقلك مستغرقاً في مشكلة معينة. إن العقل الذي يركّز على أمر ما لا مساحة فيه للقلق أو التأثر بخيال ناشط أكثر من اللزوم. ما أن تستعيد توازنك العقلي حتى يصبح بمقدورك مواجهة المشكلة التي تعترضك. عند أيّ إشارة لأي نوع من الخوف، مارس هذه التقنية حتى تصبح عادة لديك. أن تكون قادراً على السيطرة على خيالك في اللحظات المتوترة هو مهارة جوهرية.

لا تفزع نفسك. الفزع يهدّد دائماً حضورك العقلي. وهو إحساس شاق تصعب مجابهته.

خلال الحرب العالمية الثانية، دعي المؤلف الموسيقي ديمتري شوستاكوفيتش والعديد من زملائه إلى لقاء مع الحاكم الروسي جوزيف ستالين، الذي أمرهم بتأليف نشيد وطني جديد. كان لقاء ستالين أمراً مرعباً، أي هفوة قد تقود صاحبها إلى مصير أسود. قد يروح يحدّق بك إلى أن تشعر بغصة في حلقك. ومثلما يحدث في غالبية اللقاءات مع ستالين اتخذ لقاء الموسيقيين هذا به منعطفاً سيئاً: بدأ الحاكم ينتقد أحد المولّفين بسبب توليفه السيء للنشيد الوطني. السخيف الخائف اعترف أنه لجأ إلى موزّع قام بعمل سيء. وبهذا الاعتراف كان كمن يحفر قبوراً عدة في آن: فمن الواضح أن الموزع المسكين يمكن أن يستدعى. والمولّف هو المسؤول عن استخدامه، وهو أيضاً يمكن أن يدفع ثمن الغلطة. ومـاذا عن المولّفين الآخـرين بمن فـيـهم شوستاكوفيتش؟ ستالين يمكن أن يكون بلا رحمة ما إن يشمّ رائحة الخوف.

قال شوستاكوفيتش وقد سمع بما فيه الكفاية: إنه من الغباء، لوم الموزّع الذي كان في الغالب يطيع الأوامر. ثم بطريقة خفية غير وجهة الحديث نحو موضوع مختلف– ما إذا كان يفترض بمولّف أن يقوم بالتوزيع الموسيقي

نفسه يواجهها بصلابة. حاول أن يتذكر صور المجد العظيم التي كانت مرتسمة في خياله، لكن في ظل اضطرابه العظيم وجدها صوراً مستحيلة. نهض من السرير وبدأ يذرع أرض الغرفة متوتراً «ما الذي أصابني يا إلهي؟»، قال بصوت عال.

شعرَ أنه في خضم أزمته أصبحت قوانين الحياة التي يعرفها عديمة الفائدة، وأن أي معرفة متكونة لديه عن نفسه لا طائل منها. رأى نفسه كياناً مجهولاً، وأنه سيجبر على التجريب مثلما فعل في أول شبابه. فكّر أنه عليه أن يراكم مجدداً المعلومات عن صفاته وفي الوقت نفسه أن يبقى متيقظاً لكي لا تؤدي به هذه الصفات المجهولة إلى الخزي. «يا إلهي»، كرّر بفزع.

مكث أياماً يجري حسابات لا تنتهي،

بنفسه. وما رأي ستالين في هذه المسألة؟ وبما أنه توّاق دائماً لإبراز خبراته ابتلع ستالين الطعم. مرّ الخطر بسلام.

لقد حافظ شوستاكوفيتش على حضوره العقلي بعدة طرق. أولاً، بدلاً من أن يسمح لستالين بأن يخيفه أجبر نفسه على رؤية الرجل على طبيعته: رجل قصير، سمين، بشع، ويفتقر إلى الخيال. كانت نظرة الديكتاتور الشرسة مجرد حيلة، علامة على شعوره بعدم الأمان. ثانياً، واجه شوستاكوفيتش ستالين، وخاطبه بطريقة طبيعية ومباشرة، مظهراً بتصرفاته ونبرة صوته أنه لم يرتعب. كان ستالين يتغذى على خوف الآخرين. فإذا لم تظهر له خوفك، من دون أن تكون عدوانياً أو وقحاً، ففي الغالب سيدعك بسلام.

مفتاح عدم الخوف هو أن تقنع نفسك بأن الشخص الذي تواجهه هو مجرد شخص فان، لا يختلف عنك، وهي الحقيقة في واقع الأمر. انظر إلى الشخص، لا الخرافة. تخيله كطفل، كشخص مليء بمشاعر اللاأمان. إن وضع الشخص الآخر في حجمه الطبيعي سيساعدك على الاحتفاظ بتوازنك العقلي.

لكنها جميعاً لم تثمر نتائج مرضية. استنتج أخيراً أن الطريقة الوحيدة أمامه لكي يثبت نفسه هي أن يمضي مباشرة إلى اللهب، وأن يراقب رجليه ليكتشف مزاياهما ونقط الضعف فيهما. اعترف بتردد أنه لا يستطيع المكوث بلا حراك وأن يجد إجابة بمجرد الإرادة الذهنية وقلم الرصاص. لكي يحصل على الإجابة عليه أن يعيش اللهب والدم والخطر، مثلما يحتاج كيميائي إلى هذه العناصر أو تلك. لذا راح ينتظر بقلق الفرصة السانحة.

«شارة الشجاعة الحمراء»، ستيفن كراين (1900-1871).

طوّر «حاسة طرف الإصبع» لديك. لا يعتمد الحضور العقلي فقط على مقدرة عقلك على مساعدتك في أوضاع صعبة، لكن أيضاً على السرعة التي يحدث فيها ذلك. إن الانتظار حتى اليوم التالي لمعرفة أي تصرّف عليك القيام به، لا يعود بالفائدة على الإطلاق. «السرعة» هنا تعني التجاوب مع الظروف بخطوات سريعة واتخاذ قرارات بسرعة البرق. هذه القوة غالباً ما ترى بأنها نوع من الحدس، أو ما يسميه الألمان «فينجرسبيتزنغفول» أي «حاسة طرف الإصبع». كان إروين رومل الذي قاد حملة الدبابات الألمانية في شمال أفريقيا خلال الحرب العالمية الثانية، يملك بقوة هذه الحاسة. كان يمكنه أن يستشعر متى سيقوم الحلفاء بهجوم ومن أي اتجاه. وحين يختار خطاً للتقدّم يكون متأكداً من ضعف عدوه؛ في بداية المعركة يستطيع أن يتنبأ باستراتيجية عدوه قبل أن تنكشف.

بالنسبة إلى رجاله كان روميل يتمتع بعبقرية حربية، ويمتلك عقلاً أسرع من معظم الناس. لكنه أيضاً كان يفعل أشياء تعزّز سرعته وإحساسه بالمعركة. أولاً: كان يلتهم المعلومات التهاماً حول العدو– من التفاصيل حول أسلحته إلى المميزات النفسية للجنرال الذي يواجهه في الطرف الآخر. ثانياً جعل من نفسه خبيراً في تكنولوجيا الدبابات، بحيث يمكنه الاستفادة منها إلى أقصى حدّ. ثالثاً لم يحفظ فحسب خرائط صحراء شمال أفريقيا لكنه كان يحلق فوقها بالطائرة، رغم المخاطرة الكبيرة، لكي يرى ميدان المعركة من السماء. أخيراً: كان يوطّد علاقته الشخصية برجاله. كان يعرف دائماً كيف هي معنوياتهم ويعرف بالضبط ما الذي يتوقعه منهم.

لم يقم روميل بدرس رجاله، ولا الأرض، ولا العدو، فحسب. بل كان يدخل إلى ما تحت جلدهم، يفهم الروح التي تحرّكهم وتحفّزهم. وبعد أن يكون إحساسه على هذا النحو تجاه هذه الأمور كان في المعركة يدخل في حالة عقلية لا يضطر معها إلى التفكير كثيراً بالوضع. فإجمال ما يحدث كان في دمه، على طرف إصبعه. كان يملك «حاسة طرف الإصبع».

سواء كان لديك عقل روميل أم لا، فهناك أشياء يمكنك فعلها لكي تستجيب مع الأحداث بصورة أسرع وتحفّز في داخلك ذلك الإحساس الحدسي الذي تملكه كل الحيوانات. المعرفة المعمّقة بالأرض ستسمح لك التحرك ضمن تشكيلة بسرعة أكبر من عدوك، وهي أفضلية هائلة. الإحساس بروح الرجال والأشياء، والنفاذ إلى أعماقها بدلاً من الاكتفاء بالنظر إليها من الخارج، سيساعدك على حالة عقلية مختلفة، أقل وعياً وتفكيراً، وأكثر لا وعياً وحدساً. عوّد عقلك على اتخاذ قرارات سريعة جداً، اعتماداً على ثقتك بحاسة طرف الإصبع لديك. عقلك سيتحرك بنوع من المباغتة العقلية متجاوزاً منافسيك قبل أن يدركوا ما الذي أصابهم.

أخيراً لا تفكّر بالحضور العقلي كصفة مفيدة فقط في الأوقات الحرجة، أي كشيء تشغّله وتوقفه كزرّ حين تحتاج إليه. ازرعها في رأسك كحالة يومية.

إن الذي يملك نقطة مركزية ينطلق منها يستطيع الخروج بأحكام هادئة ودقيقة، وتمييز المهم من غير المهم. ومواجهة الواقع بصفاء وموضوعية، والمقدرة على القياس النسبي. إن «الهارا نو أرهيتو» (الرجل ذو النقطة المركزية) يواجه الحياة بهدوء، ويكون مستعداً لكل شيء. فإذا اندلعت النيران فجأة وراح الناس يصرخون جزعاً، يقوم بالتصرف الصائب فوراً وبسرعة، فيتحقق من اتجاه الريح، وينقذ الأشياء الأكثر أهمية، ويبحث عن المياه، ويتصرف بلا تردد وفقاً لما تمليه عليه الحالة الطارئة. أما «الهارا نو ناي هيتو»، فهو النقيض تماماً. وهو الرجل الذي لا يحكم بهدوء على الأمور، ويفتقر إلى القياس الذي ينبغي أن يكون طبيعة ثانية. وبالتالي

الثقة، عدم الخوف، والاعتماد على النفس، ضرورية في أوقات السلم بقدر ما هي مهمة في أوقات الحرب. فرانكلين ديلانو روزفلت أظهر صلابته العقلية الهائلة وعظمته تحت الضغط ليس فقط خلال كارثتي الكساد الكبير والحرب العالمية الثانية، إنما في الأوضاع اليومية، في تعامله مع عائلته، ومع وزرائه، ومع جسده المشلول. كلما تحسّن أداؤك في لعبة الحرب، كلما كان إطارك العقلي المقاتل أكثر فائدة لك في الحياة اليومية. وحين تحل الكارثة سيكون عقلك هادئاً ومستعداً. ما أن يصبح الحضور العقلي عادة لديك، فلن يهجرك أبداً.

صورة:
الريح. تسارع
الأحداث غير المتوقعة
والشكوك ونقد من هم حولك لك
كلها مثل ريح عاصفة فوق البحر. يمكن أن تأتي
من أي جهة من جهات البوصلة ولا مكان للاختباء منها
ولا طريقة للتنبؤ متى وفي أي اتجاه ستضرب. تغيير الاتجاه
مع كل هبّة ريح لن تكون نتيجته إلا أن يرميك في البحر. الربابنة
البارعون لا يهدرون وقتهم بالقلق حول ما
لا يمكنهم السيطرة عليه.
يركزون على أنفسهم
مهارة وثبات أيديهم،
الدرب الذي اختاروه.
وتصميمهم على بلوغ الميناء،
أياً تكن الصعوبات.

يتفاعل بعشوائية وتقلب وكيفما اتفق. لا يمكنه التمييز بين المهم وغير المهم. والأساسي وغير الأساسي. أحكامه لا تستند إلى الوقائع بل إلى الظروف الراهنة والمشاعر الذاتية كالمزاج والأعصاب. وهذا النموذج يجفل بسهولة، ويكون متوتراً، ليس بسبب حساسيته الخاصة، بل بسبب افتقاره إلى المحور الداخلي الذي يحول دون ابتعاده عن النقطة المركزية التي تمكنه من التعامل مع الأوضاع المختلفة بواقعية.. إن «الهارا» (المركز، الصلب) ميزة فطرية بنسبة بسيطة فقط. فهي فوق كل شيء آخر نتيجة المثابرة والتدريب والنظام، وهي ثمرة الإحساس بالمسؤولية والتطور الفردي. هذا ما يعنيه اليابانيون حين يتحدثون عن «الهارا نو دكيتا هيتو»، أي الرجل المنجز أو

حجّة: « جزء كبير من الشجاعة هو شجاعة أن تكون قد قمت بالعمل من قبل ».

رالف والدو إميرسون (82-1803)

نقض

ليس جيداً أبداً أن تفقد حضورك الذهني، لكن يمكنك أن تستعمل مثل هذه اللحظات حين يكون هذا الحضور مهدداً لكي تعرف كيف تتصرف في المستقبل. يجب أن تجد طريقة لكي تضع نفسك في قلب المعركة، ثم تراقب نفسك كيف تتصرف. ابحث عن مواطن ضعفك، وفكّر في كيفية التعويض عنها. الناس الذين لم يفقدوا أبداً حضورهم العقلي هم في حقيقة الأمر في عين الخطر: ذات يوم سيؤخذون على حين غرّة، وستكون السقطة قاسية. كل الجنرالات العظماء من يوليوس قيصر إلى باتون فقدوا أعصابهم في لحظة ما ثم عادوا أقوى ليكسبوها مجدداً. كلما فقدت توازنك أكثر عرفت أكثر كيف تصحح مسارك.

لا تريد أن تخسر حضورك الذهني في مواقف أساسية، لكنه مسار حكيم أن تجد طريقة تجعل أعداءك يفقدون حضورهم. خذ ما يفقدك توازنك وافرضه عليهم. اجعلهم يتصرفون قبل أن يكونوا جاهزين. فاجئهم، لا شيء أكثر إثارة للاضطراب من الحاجة غير المتوقعة للتصرف. اعثر على نقاط ضعفهم، ما الذي يجعلهم عاطفيين، وأعطهم جرعات مضاعفة منه. كلما جعلتهم أكثر عاطفية، استطعت أن تبعدهم أكثر عن الحلبة.

مكتمل الصلب أو المركز، أي الذي أصبح ذاته وأتمّ نضوجه. أما إذا لم يحصل هذا التطور فيصبح لدينا « الهارا نو دكيتا إناي هيتو »، أي الشخص الذي لم يتطور، والذي لم يبلغ مرحلة النضوج، أي الغرّ بالمعنى النفسي للكلمة. ويقول اليابانيون أيضاً: « هارا نو دكيتا إناي هيتو وا هيتو نو أو ني تاتسو كوتو غا ديكيناي »: إن الرجل غير مكتمل الصلب لا يستطيع الوقوف فوق الآخرين (غير مؤهل للقيادة).

«هارا: المركز الحيوي»، كارلفريد غراف فون دوركهايم، 1962.

4

اخلق الإِحساس بالإِلحاح واليأس

استراتيجية أرض الموت

أنت أسوأ عدو لنفسك. تهدر وقتاً ثميناً حالماً بالمستقبل بدلاً من أن تنخرط في الحاضر. بما أنه لا شيء يبدو طارئاً وملحاً بالنسبة إِليك، فأنت فقط نصف معنيّ بما تفعله. الطريقة الوحيدة لتغيير ذلك هي عبر الحركة والضغط الخارجي. ضع نفسك في أوضاع بحيث يكون أمامك الكثير لتجازف بخسارته إِذا ما أضعت الوقت أو الموارد– إِذا لم تكن تتحمّل الخسارة فلن تخسر. اقطع صلاتك بالماضي، وادخل إِلى منطقة مجهولة حيث عليك الاعتماد على ذكائك وطاقتك لكي تجد مخرجاً. ضع نفسك في «أرض الموت»، حيث ظهرك إِلى الجدار وعليك أن تقاتل بكل شراسة لكي تخرج من هناك حياً.

تكتيك نقطة اللاعودة

في العام 1504 تخلّى شاب طموح في التاسعة عشرة يدعى هرنان كورتيز عن دراسة القانون وأبحر إلى مستعمرات بلاده في العالم الجديد. كانت محطته الأولى في سانت دومينغو (الجزيرة التي تضم اليوم هاييتي وجمهورية الدومينيكان)، ثم توقف في كوبا، قبل أن يسمع عن أرض في الغرب تدعى المكسيك، امبراطورية تعجّ بالذهب ويسيطر عليها الأزتيك، بعاصمتهم العالية الرائعة تنوكتيلان. منذ تلك اللحظة سيطرت على عقله فكرة واحدة: ذات يوم سيغزو ويحكم أرض المكسيك.

خلال السنوات العشر التالية تدرّج كورتيز في الرتب، وأصبح في النهاية سكرتير الحاكم الإسباني في كوبا ثم أمين خزانة الملك في الجزيرة. غير أنه هذا كله بالنسبة إليه لم يكن يعني شيئاً، بل كان فقط يخسر وقتاً. انتزر بصبر بينما إسبانيا ترسل رجالاً غيره إلى المكسيك، ومعظمهم لم يعد أبداً.

أخيراً، في العام 1518، نصّبه حاكم كوبا دييغو دي فالاسكيز قائداً لحملة استكشافية تهدف إلى معرفة مصير أولئك المسكشفين السابقين، وأيضاً العثور على الذهب، وتمهيد الطريق لغزو البلد. كان فالاسكيز يريد القيام بذلك الغزو المستقبلي بنفسه، لذا أراد لبعثته رجلاً يمكنه السيطرة عليه، وسرعان ما بدأ يشكّ بكورتيز، فقد كان هذا الأخير ذكياً، ربما أكثر مما ينبغي. سمع كورتيز بأن الحاكم يعيد النظر في مسألة إرساله إلى المكسيك. وإذ قرّر ألا يعطي الحاكم وقتاً لكي يغير رأيه، تمكن من الانسلال من كوبا في منتصف الليل مع 11 سفينة. سيبرّر لاحقاً للحاكم تصرفه هذا.

وصلت الحملة إلى الساحل الشرقي للمكسيك في مارس 1519، خلال الأسابيع القليلة التالية، وضع كورتيز مخططاته حيز التنفيذ– عثر على قرية فيرا كروز، وأقام الأحلاف مع القبائل المحلية التي تكره الأزتيك، وأقام اتصالاً أولياً مع إمبراطور الأزتيك، الذي تبعد عاصمته 250 ميلاً إلى جهة الغرب. كان ثمة مشكلة واحدة تؤرق هذا المغامر الغازي: بين الخمسمائة رجل الذين أبحروا معه من كوبا كان ثمة حفنة من الرجال وضعهم فالاسكيز للتجسس

أغرق كورتيز السفن العشر. وبالتأكيد كوبا لا تزال هناك، في البحر الأزرق، بمزارعها وأبقارها وهنودها الناعسين؛ لكن الطريق إلى كوبا لم تعد عبر الأمواج الزرقاء الغارقة بشعاع الشمس، ولا عبر التبطّل الناعم، وإغفال الخطر والهدف. بل تمرّ عبر بلاط قصر موكيتزوما الذي ينبغي غزوه بالحيلة أو بالقوة أو كلاهما معاً؛ عبر بحر من الهنود المحاربين الذي يأكلون أسراهم ويسلخون جلودهم. من خلال هذه الخطوة المفاجئة بإغراق السفن، قطع رجال كورتيز الخمسمائة صلتهم بذلك السيل من الذكريات الحية والآمال التي تربط أرواحهم بجزيرتهم الأم؛ بضربة واحدة أصبحت ظهورهم مكشوفة وفقدوا كل إحساس بالماضي، غير أن الحياة بالنسبة لهم لم تعد قائمة في

عليه والتسبب بالمشكلات له إذا ما تجاوز السلطات الممنوحة له. هؤلاء الرجال الموالين لفالاسكيز اتهموا كورتيز بسوء إدارة الذهب الذي كان يجمعه وحين بدا واضحاً أنه ينوي غزو المكسيك نشروا الشائعات بأنه رجل مجنون– وهي تهمة معقولة بالنسبة إلى شخص يخطط إلى قيادة 500 رجل ضدّ نصف مليون أزتيكي، وهم مقاتلون شرسون مشهورون بالتهام لحم أسراهم وارتداء جلودهم كغنائم حربية. رجل متعقّل من شأنه أن يأخذ الذهب الذي حصلوا عليه، ويعود إلى كوبا، ويعود لاحقاً مع جيش. لماذا البقاء في هذه الأرض البغيضة بأمراضها وافتقارها إلى عناصر الراحة، بينما سكانها يفوقونهم عدداً بما لا يقاس؟ لماذا لا يعودون إلى كوبا حيث تنتظرهم مزارعهم وزوجاتهم ورغد العيش؟

فعل كورتيز كل ما بوسعه مع هؤلاء المتسبّبين بالمشكلات، فرشى بعضهم، وراقب عن كثب بعضهم الآخر. وفي الأثناء عمل على بناء علاقة وطيدة بما فيه الكفاية مع باقي رجاله بحيث لا يستطيع المتذمرون أذيته. كل شيء بدا على ما يرام حتى ليلة الثلاثين من جوليه، حين أيقظ بحّار إسباني كورتيز، راجياً إياه الرحمة، ومعترفاً له بأنه انضم إلى مؤامرة لسرقة السفينة والعودة إلى كوبا تلك الليلة، حيث سيخبر المتآمرون فالاسكيز عن هدف كورتيز بغزو المكسيك بمفرده.

شعر كورتيز بأن تلك كانت اللحظة الحاسمة في الحملة. يمكنه أن يسحق المؤامرة بسهولة، لكن سينشأ غيرها. كان رجاله مجموعة صلبة، وعقولهم كلها منصبة على الذهب، وعلى كوبا، وعائلاتهم، وكل شيء آخر سوى محاربة الأزتيك. لا يمكنه أن يغزو المكسيك برجال منقسمين إلى هذا الحد ولا يمكن الوثوق بهم، لكن كيف يملأهم بالطاقة والتركيز للقيام بالمهمة الخطيرة التي تواجهه؟ بعد أن فكّر ملياً بالأمر قرّر اتخاذ خطوات سريعة. أوقف المتآمرين وأعدم المحرّضين الأساسيين عليه. ثم رشى الربابنة لكي يحدثوا ثقوباً في كل السفن ثم يعلنوا أن الديدان قضمت ألواحها، بحيث يستحيل الإبحار بها.

الماضي، بل في المستقبل، وأصبحت أنظارهم مصوبة نحو تلك الجبال الشاهقة البغيضة حيث تنتصب المكسيك الغامضة والقوية والمليئة بالصراعات، كحدّ أخير لم يعد يشكّل الوصول إليه طموحاً بالنسبة إليهم، بل هدفاً وحيداً.

«هيرنان كورتيز: غازي المكسيك»، سلفادور دي مادرياغا، 1942.

زعم كورتيز أنه مستاء من سماع هذه الأخبار، وأمر بإخراج ما يمكن إخراجه من السفن ثم بإغراقها. أذعن الربابنة، لم يحدث ما يكفي من الثقوب وغرقت خمس سفن فقط. كانت قصة الديدان مقنعة بما فيه الكفاية، وتقبّل البحارة غرق السفن الخمس بهدوء. لكن حين تم بعد بضعة أيام إغراق المزيد من السفن وإبقاء واحدة طافية، صار واضحاً بالنسبة إليهم أن كورتيز دبّر الأمر برمته. حين دعاهم إلى اجتماع كان مزاجهم تمردياً وإجرامياً.

لم يكن لينفع الإنكار. كورتيز خاطب رجاله: اعترف بأنه مسؤول عن الكارثة؛ لقد أمر بإغراق السفن، لكن الآن لم يعد هناك من نقطة عودة. كان يمكنهم شنقه لكنهم كانوا محاصرين بالهنود المعادين ولا سفن لديهم؛ فإذا ما كانوا منقسمين وبلا قائد سيكون في ذلك فناؤهم. البديل الوحيد أمامهم كان أن يتبعوه إلى تنوتشتيلان. فقط عبر غزو الأزتيك، وبأن يصبحوا لوردات المكسيك يمكنهم العودة أحياء إلى كوبا. ولكي يصلوا إلى العاصمة كان عليهم أن يحاربوا بشراسة مطلقة. عليهم أن يكونوا موحّدين؛ أي فرقة ستؤدي إلى الهزيمة والموت المريع. كان الوضع ميؤوساً منه، لكن إذا قاتل الرجل بيأس أيضاً فإن كورتيز كان ضامناً أنه سيقودهم إلى النصر. بما أن الجيش كان صغير العدد، فإن العظمة والثراء سيكونان أعظم بكثير. أي جبناء ليسوا بحجم التحدي يمكنهم الإبحار والعودة بالسفينة المتبقية.

لا أحد قبل هذا العرض، وتم إغراق آخر سفينة. خلال الأشهر التالية أبقى كورتيز جيشه بعيداً عن فيرا كروز وعن الساحل. كان تركيزهم منصباً على تينوتشيلان، قلب إمبراطورية الأزتيك. اختفى كل التذمر والأنانية والجشع. فإذ فهموا الخطر المحدق بهم قاتل الغزاة بكل شراسة. بعد سنتين من تدمير السفن الإسبانية، وبمساعدة حلفائهم الهنود، حاصر جيش كورتيز العاصمة وغزا إمبراطورية الأزتيك.

ينبغي التأمل يومياً بالموت المحتوم. كل يوم حين يكون جسد المرء وعقله في سلام، عليه أن يفكّر بأنه سيمزق إرباً بالسهام والبنادق والرماح والبنادق والسيوف، وأن الأمواج العاتية ستجرفه بعيداً، وأنه سيقذف إلى نيران متأججة، وتضربه الصواعق والهزات الأرضية، وأنه سيقع عن حافة جبل، ويموت مريضاً، أو يمارس السيبوكو (الانتحار) عند موت معلمه. كل يوم بلا استثناء ينبغي أن يحسب المرء نفسه ميتاً.

«هاغاكور: كتاب الساموراي»، يامامونو تسونيتومو (1659-172).

تفسير

كان على كورتيز، في ليلة المؤامرة، أن يفكّر بسرعة. ما هو جذر المشكلة

التي يواجهها؟ لم تكن جواسيس فالاسكيز، أو الأزتيك الأعداد، أو الظروف غير المعقولة التي تواجهه. جذر المشكلة هو رجاله والسفن الراسية في الميناء. كان رجاله منقسمين قلباً وعقلاً. كانوا يفكرون بالأشياء الخطأ– زوجاتهم، أحلامهم بالذهب، خططهم المستقبلية. وفي خلفية تفكيرهم كان ثمة باستمرار طريق للهروب: إذا ما ساءت أمور هذا الغزو، يمكنهم العودة إلى وطنهم. تلك السفن في الميناء لم تكن مجرد وسائل نقل: كانت تمثل كوبا، حرية المغادرة، القدرة على طلب التعزيزات– واحتمالات أخرى غيرها.

بالنسبة إلى الجنود كانت السفن عكازاً، شيئاً يستندون إليه إذا ما ساءت الأحوال. ما أن حدّد كورتيز المشكلة حتى أصبح الحلّ سهلاً: تدمير السفن. حين وضع رجاله في وضع ميؤوس منه، جعلهم مستعدين للقتال بقوة مطلقة.

الإحساس بالإلحاح أو الحالة الطارئة ينبع من صلة قوية بالحاضر. بدلاً من أن تحلم بالإنقاذ أو الأمل بمستقبل أفضل، عليك أن تواجه الوضع الراهن. سقوطك يعني هلاكك. أولئك الذين ينغمسون كلياً في المشكلة المباشرة يستفزون الآخرين، لأن تركيزهم يكون حاداً، فيبدون أقوى مما هم في الواقع. حسّهم بالحالة الطارئة يضاعف من قوتهم ويمنحهم القوة الدافعة. بدلاً من خمسمائة رجل أصبح لدى كورتيز فجأة جيش أكبر بكثير.

عليك على غرار كورتيز أن تحدد أصل المشكلة. وهي ليست في المحيطين بك، إنها في نفسك، والروحية التي تواجه بها العالم. في خلفية تفكيرك، تحتفظ دائماً بطريق للهروب، بعكاز، بشيء تلجأ إليه إذا ما ساءت الأحوال. ربما كان قريب ثري يمكنك الاعتماد عليه لكي يؤمّن لك بأمواله المخرج من المشكلة؛ ربما كانت فرصة كبرى تلوح في الأفق، المدى الزمني اللانهائي الذي يبدو أمامك؛ ربما كانت وظيفة مألوفة أو علاقة مريحة تكون دائماً حاضرة لدعمك إذا ما أخفقت. تماماً مثلما نظر رجال كورتيز إلى سفنهم كتأمين، قد ترى هذا الملاذ كنعمة لكنه في حقيقة الأمر نقمة. فهي توزّع طاقتك. لأنك تظن انك تملك الخيارات فإنك لا تورّط نفسك بعمق كاف في أمر واحد تقوم

ثمة شيء في الحرب يتغلغل عميقاً في داخلك بحيث لا يعود الموت عدوك، بل مجرد لاعب آخر في لعبة لا تريدها أن تنتهي.

«شبح فوق فييتنام»، جون تروتي، 1984.

به حتى النهاية، ولا تحصل أبداً على ما تبتغيه. أحياناً تحتاج إلى أن تغرق سفنك، أو تحرقها، وتترك لنفسك خياراً واحداً: النجاح أو السقوط. اجعل إحراق سفنك واقعياً قدر الإمكان– تخلص من شبكة الأمان. أحياناً تحتاج إلى أن تصبح يائساً بعض الشيء لكي تستطيع الوصول إلى أي مكان.

«إن قادة الجيوش القدماء، الذين يعرفون مدى قوة تأثير الضرورة، وكيف تلهم جنودهم بأقصى شجاعة نابعة من شدة اليأس، لم يوفروا شيئاً لكي يخضعوا جنودهم إلى مثل هذه الضغوط».

نيكولا ميكيافيلي (1496-1527).

تكتيك «الموت تحت أقدامك»

في العام 1845 صدم الكاتب فيودور دوستيفسكي الذي كان في الرابعة والعشرين من عمره الوسط الأدبي الروسي بنشر اولى رواياته «المسكين». أصبح معترفاً به في مجتمع سان بطرسبورغ. لكن ثمة شيء في شهرته بدا فارغاً بالنسبة إليه. انجرف إلى محيط الساسة اليمينيين، وصار يحضر اجتماعات مجموعات اشتراكية وراديكالية متعددة. إحدى هذه المجموعات كانت تتركز حول الرجل الكاريزمائي ميخائيل بتراشيفسكي.

بعد ثلاث سنوات، في العام 1848، اندلعت الثورة في أنحاء أوروبا. فألهمت مجموعات روسية متطرفة مثل مجموعة بتراشيفسكي بأن تحذو حذوها. لكن جواسيس القيصر نيكولاس الأول كانوا قد اخترقوا العديد من هذه المجموعات، وكانوا يرسلون التقارير عن الأمور الخطيرة التي تناقش في منزل بتراشيفسكي، بما في ذلك الحديث عن تشجيع قيام ثورات فلاحية. كان دوستيفسكي مؤيداً لتحرير الفلاحين المملوكين إقطاعياً، وفي 23 أبريل 1849 تم القبض على 24 عضواً من مجموعة بتراشيفسكي ومن بينهم دوستيفسكي.

بعد ثمانية أشهر من المكوث في السجن، تمّ إيقاظ السجناء ذات صباح

«لا وقت لديك للقيام بهذا العرض، أيها المغفّل»، قال بنبرة جادة. «أياً كان هذا الذي تفعله فقد يكون آخر ما تفعله في حياتك، قد يكون معركتك الأخيرة. ليس من قوة تستطيع أن تضمن أنك ستعيش دقيقة أخرى إضافية..». «إن الأفعال تملك قوة»، قال «خصوصاً حين يكون الشخص الذي يقوم بها عالماً أنها معركته الأخيرة. هناك سعادة غريبة حين يفعل المرء شيئاً وهو مدرك تماماً أن أياً ما كان يفعله هو آخر أفعاله على الأرض. أنصحك بأن تعيد التفكير بحياتك، وتتصرف بهدي ذلك.. ركز اهتمامك على الصلة القائمة بينك وبين الموت بلا أسف ولا حزن ولا قلق. ركز اهتمامك على حقيقة أنك لا تملك الوقت، ودع أفعالك تتدفق وفقاً لذلك. اجعل كل

بارد وقيل لهم إنهم اليوم سيسمعون أخيراً الأحكام الصادرة بحقهم. كانت العقوبة الاعتيادية على مثل هذه الجريمة النفي لبضعة أشهر، فاعتقد السجناء أن محنتهم ستنتهي قريباً.

وضعوا في عربات واقتيدوا في شوارع سان بطرسبورغ بصقيعها، حتى أخرجوا في ساحة سمينوفسكي، حيث حيّاهم كاهن؛ ووراءه كان يقف صف من الجنود، وخلف الجنود آلاف المتفرّجين. اقتيدوا إلى منصة إعدام مغطاة بقماش أسود في وسط الساحة. أمام المنصة كان هناك ثلاثة أعمدة، وإلى الجانب كان ثمة صف من العربات المحمّلة بالتوابيت.

لم يصدّق دوستيفسكي ما تراه عيناه. همس للرجل الواقف بجواره: «لا يعقل أنهم ينوون إعدامنا». اقتيدوا إلى المنصة وتم توزيعهم على صفّين. كان يوماً بارداً بشكل لا يصدّق، وكان السجناء يرتدون الثياب الخفيفة التي اعتقلوا بها في أبريل. بعدها سمع صوت طبول. وتقدّم ضابط لكي يتلو عليهم أحكامهم. «كل المتهمين مدانون بالسعي للإطاحة بالنظام القومي، وقد حكم عليهم بالإعدام رمياً بالرصاص». صدم السجناء حتى عجزوا عن الكلام.

بينما كان الضابط يتلو التهم والأحكام على كل واحد منهم، وجد دوستيفسكي نفسه يحدّق في القبّة الذهبية لكنيسة مجاورة، وفي شعاع الشمس الذي يخرج منها. اختفت شعاعات الشمس تحت غيمة عابرة، وخطر لدوستيفسكي أنه على وشك العبور إلى الظلمة بالسرعة نفسها، وإلى الأبد. فجأة خطرت له فكرة أخرى: إذا لم أمت، إذا لم أقتل، ستبدو حياتي فجأة لا نهائية، أبدية كاملة، كل دقيقة ستصبح قرناً من الزمن. سأعير انتباهي لكل ما يحدث، لن أهدر ثانية واحدة من حياتي بعدها.

أعطي السجناء أقنعة، وتقدّم الكاهن منهم لكي يقرأ الشعائر الأخيرة عليهم ويسمع اعترافاتهم. ودعوا بعضهم بعضاً. أوثق أول ثلاثة رجال سيتم إعدامهم إلى الأعمدة، وأسدلت أغطية الرأس على وجوههم. وقف دوستيفسكي في المقدمة، ضمن المجموعة التالية التي سيتم إعدامها. رفع

تصرف تقوم به يكون آخر معاركك على الأرض. فقط بهذه الطريقة ستكون أفعالك قوية. وإلا ستكون، مهما كان عدد أيامك، أفعال رجل جبان». «إنه لأمر رهيب أن يكون المرء جباناً؟». «لا، ليس كذلك إذا كان المرء خالداً، أما إذا كنت ستموت فلا وقت للجبن، ببساطة لأنه يجعلك تتعلق بشيء قائم فقط في فكرك. إن الجبن يهدئك، لكن بعدها فإن العالم الرهيب والغامض سيفتح فمه في وجهك، مثلما يفتحه في وجه كل واحد منا، وعندها ستدرك أن طرقك الأكيدة لم تكن أكيدة على الإطلاق. الجبن يمنعنا من اختبار واستغلال قدرنا كرجال.

«رحلة إلى إكستلان: دروس دون خوان»، كارلوس كاستانيدا، 1972.

الجنود بنادقهم وصوّبوها- وفجأة وصلت عربة مسرعة إلى الساحة، وترجل منها رجل يحمل مغلفاً. في اللحظة الأخيرة خفّف القيصر عقوبتهم: سيقضون أربع سنوات من الأشغال الشاقة في سيبريا، يتبعها فترة من الخدمة في الجيش. بالكاد تأثّر دوستيفسكي بمثل هذا الحكم، وكتب رسالة إلى أخيه في ذلك اليوم «حين أنظر إلى الماضي وأفكر في كل السنوات التي أهدرتها في الخطأ والتبطّل..... ينزف قلبي ألماً. الحياة هبة... كل دقيقة فيها يمكن أن تكون أبدية من السعادة! فقط لو يعرف الشباب ذلك! الآن ستتغير حياتي؛ الآن سأولد من جديد».

بعد بضعة أيام أوثقت يدا ورجلا دوستيفسكي بقيود تزن عشرة باوندات، وسيظل موثقاً بها طوال فترة محكوميته- وتم نقله إلى سيبيريا. خلال السنوات الأربع التالية تحمّل أقصى ظروف السجن. وبما أنه لم يمنح حق الكتابة في السجن، فقد كتب رواياته في رأسه، وحفظها. أخيراً في العام 1857، وكان لا يزال يخدم فترة الجيش المنصوص عليها في الحكم، سمح له بنشر أعماله. بينما في السابق كان يعاني الأمرين لكتابة صفحة واحدة، ويمضي نصف يوم وهو يتلكأ مفكّراً، صار الآن يكتب بلا توقف. كان أصدقاؤه يرونه وهو يمشي في شوارع سان بطرسبورغ متمتماً الحوارات، غارقاً كلياً في شخصياته وحبكات قصصه. أصبح شعاره الجديد «حاول أن تنجز أقصى ما يمكنك إنجازه في أقصر وقت ممكن».

بعضهم أشفق على دوستيفسكي بسبب الفترة التي أمضاها في السجن. وكان ذلك يغضبه؛ كان يشعر بالامتنان لهذه التجربة ولم يكن يشعر بأي مرارة. فلولا ذلك اليوم من شهر ديسمبر 1849 لكان أهدر حياته. وحتى موته في العام 1881، تابع الكتابة بسرعة جنونية، مؤلفاً الرواية بعد الرواية- الجريمة والعقاب، الأبله، الإخوة كرامازوف- كما لو أن كل واحدة منها ستكون آخر أعماله.

قال المعلم نوشيغي: «إن قوة الساموراي تنبع من يأسه. لا يستطيع عشرة رجال أو أكثر قتل رجل كهذا. إن المنطق العام لا يستطيع إنجاز أمور عظيمة. فلتصبح ببساطة مجنوناً ويائساً».

«**هاغاكور: كتاب الساموراي**»، **ياماموتو تسونيتومو** (1659-1720).

تفسير

قرّر القيصر نيكولاس الحكم على متطرفي بتراشيفسكي بالأشغال الشاقة بعيد اعتقالهم. لكنه أراد أن يعلّمهم درساً قاسياً أيضاً، لذا اخترع المسرح الفظ لتنفيذ أحكام الإعدام، بأدق التفاصيل– الكاهن، أغطية الرأس، التوابيت، العفو في اللحظة الأخيرة. هذا، اعتقد القيصر، سيكون من شأنه أن يذلّهم ويعلّمهم التواضع. في الواقع بعض السجناء أصيب بالجنون بسبب ما جرى ذلك اليوم. لكن تأثيرها على دوستيفسكي كان مختلفاً: لقد كان يعاني لسنوات إحساس التيه والضياع وعدم معرفة ما يفعله بوقته. وبوصفه رجلاً بالغ الإحساس أحس حرفياً ذلك اليوم بموته الشخصي حتى العظام. وتعامل مع تخفيف الحكم على أنه انبعاث جديد.

كان الأثر دائماً. وطوال ما تبقى من حياته كان دوستيفسكي يعيد نفسه متعمداً إلى أحداث ذلك اليوم، متذكراً قسمه بألا يهدر أي لحظة أخرى من حياته. أو إذا ما شعر بأنه أصبح مرتاحاً وراضياً عن نفسه أكثر من اللازم، يذهب إلى الكازينو ويقامر بكل أمواله. كان الفقر والديون بالنسبة إليه نوعاً من الموت الرمزي، يعيده إلى العدمية المحتملة للحياة. في الحالين عليه أن يكتب، وليس على طريقة الروائيين الآخرين– كما لو كانت الكتابة مهنة صغيرة سارة– مع كل مسرات الصالونات، والمحاضرات، والإكسسوارات الأخرى. راح دوستيفسكي يكتب كما لو أن حياته على المحك، بإحساس كثيف بالحالة الطارئة والجدية.

يستحيل علينا أن نفهم الموت: إنه كثيف جداً، ومرعب جداً، بحيث أننا قد نفعل أي شيء لكي نتفادى التفكير به. المجتمع منظّم على أساس جعل الموت خفياً، لإبعاده بضع خطوات عنا. هذه المسافة قد تبدو ضرورية لكي نشعر بالراحة، لكنها تأتي بثمن باهظ: الوهم بلا نهائية الزمن، وما يعقبه من افتقاد الجدية في شؤون الحياة اليومية. إننا نهرب من الحقيقة الوحيدة التي تواجهنا جميعاً.

كمحارب في الحياة عليك أن تعكس المعادلة: حوّل التفكير بالموت إلى

أمر لا تهرب منه بل تعانقه. إن أيامك معدودة. فهل ستمضيها نصف واع وبنصف قلب أم انك ستعيش بإحساس بالطارئ؟ ليس من حاجة لمسرح قاس ينصبه قيصر ما؛ فالموت سيأتي إليك من دونه. تخيله يضغط عليك، ولا يترك لك منفذاً– إذ ليس من مهرب حقاً. الإحساس بالموت تحت رجليك سيجعل من خطواتك أكثر ثقة، وأكثر قوة. قد تكون هذه آخر رمية نرد لك: فاجعلها ذات قيمة.

«نعرف أننا سنموت يوماً ما، لكننا نفكّر أن الآخرين سيموتون قبلنا وأننا سنكون آخر الراحلين. الموت يبدو بعيداً جداً عنا. أوليس هذا تفكيراً سطحياً؟ إنه بلا أي قيمة وهو مجرد مزحة في حلم... ما دام الموت دائماً على عتبة الباب على المرء أن يقوم بجهد كاف ويتحرك بسرعة».

هاغاكور: كتاب الساموراي، ياماموتو تسونيتومو (1659-1720).

مفاتيح الحرب

غالباً ما نشعر أننا ضائعون إلى حدّ ما في أفعالنا. يمكن أن نفعل هذا الأمر أو ذاك، لدينا الكثير من الخيارات، لكن ولا واحد منها يبدو ضرورياً كفاية بالنسبة إلينا. إن حريتنا حمل ثقيل على ظهورنا– إلى أين نذهب اليوم؟ ما الذي نفعله؟ إن أساليب عيشنا اليومية والروتين الذي نخضع له تساعدنا على تفادي الشعور بأننا فاقدو الاتجاه، لكن ثمة دائماً الإحساس المقلق بأننا نستطيع أن ننجز أكثر بكثير. إننا نهدر الكثير من الوقت. كل واحد منا يشعر في مناسبة ما بإلحاح الزمن. في معظم الحالات يفرض هذا الإحساس من الخارج: نتأخر في أعمالنا، بشكل غير مقصود نتولى أكثر مما بمقدورنا احتماله، ونقحم في تحمّل مسؤولية أمر ما. ثم يتغيّر كل شيء؛ لا مزيد من الحرية. علينا أن نفعل هذا، وعلينا أن نصلح ذاك الأمر. المفاجأة هي كم يملؤنا ذلك بالروح وكم يمدّنا بالحيوية؛ الآن كل ما نفعله يبدو ضرورياً. لكننا بعد ذلك نعود إلى نمطنا الطبيعي. وحين يزول ذلك الإحساس بالطارئ لا نعرف

من المعروف طبعاً أن رجلاً تخلى، عبر التدريب الصارم، عن أي رغبة أو أمل بالنجاة ولديه هدف واحد هو تدمير عدوه، يمكن أن يكون خصماً مقداماً ومقاتلاً رائعاً، لا يطلب الرحمة ولا يقدّمها لخصمه ما إن يستل سيفه. على هذا النحو فإن رجلاً عادياً تضطره الظروف لا الاختيار، إلى اتخاذ خيار يائس، يمكن أن يكون خطيراً، حتى في مواجهة معلم في السيافة. وهناك حادثة مشهورة تحكي عن معلم سيافة طلب منه تسليم خادم لديه ارتكب فعلة مهينة يستحق عليها الإعدام. وهذا المعلم الراغب باختبار نظريته حول ذلك الظرف الذي نسميه «يائساً»، تحدى الخادم المحكوم عليه بالإعدام للمبارزة. وإذ كان مدركاً حتمية موته لم يعد الخادم مكترثاً بطريقة

حقاً كيف نستعيده.

قادة الجيوش غالباً ما فكروا بهذا الموضوع منذ وجدت الجيوش: كيف يمكن تحفيز الجنود، وجعلهم أشدّ عدوانية، وأكثر يأساً؟ بعض الجنرالات اعتمد على الخطابات النارية، وأولئك الذين يجيدون هذا الفن أصابوا بعض النجاح. لكن قبل أكثر من ألفي عام توصّل المفكّر الاستراتيجي الصيني صان تسو إلى قناعة بأن الإصغاء إلى الخطابات، مهما كانت محفزة، هو تجربة سلبية أكثر مما يلزم بحيث لا يمكنها أن تحدث تأثيراً دائماً. بدلاً من ذلك تكلم صان تسو عن الأرض الميتة - وهي أرض يكون الجيش محاصراً فيها في موقع جغرافي كجبل، أو نهر، أو غابة وليس لديه طريق هروب - من دون طريق للتراجع، يرى صان تسو أن الجيش يقاتل بضعف أو ثلاثة أضعاف الروحية التي يمكن أن يقاتل بها في أرض مفتوحة، لأن كل موت حاضر بصورة داخلية. صان تسو يناصر وضع الجنود عمداً على أرض موت لوضعهم على حافة اليأس التي تجعل الرجال يقاتلون كالشيطان. هذا ما فعله كورتيز في المكسيك، وهذه هي الطريقة الوحيدة الأكيدة لخلق نيران فعلية في الأحشاء. العالم محكوم بالضرورة: الناس يغيرون سلوكهم فقط حين يضطرون إلى ذلك. سيشعرون بالضرورة الملحة فقط إذا كانت حياتهم تعتمد على ذلك.

أرض الموت هو ظاهرة نفسية تمضي أبعد من أرض المعركة: إنها أي مجموعة من الظروف تشعر فيها أنك عالق ومن دون خيارات. وأن هناك ضغطاً فعلياً على ظهرك بحيث لا تستطيع التراجع. وأن الوقت ينفد والفشل- وهو شكل من الموت النفسي- يحدق في وجهك مباشرة. وعليك أن تتحرّك وإلا عانيت العواقب.

الموت، وقد أثبتت المبارزة أنه حتى أمهر معلمي فن القتال يواجهون صعوبة جمة حين يواجهون شخصاً قد يمضي، بسبب قبوله موته الوشيك، إلى الحد الأقصى، بلا أي تردد أو اعتبارات ملهية. فقد قاتل الخادم كرجل مهووس وأجبر معلمه على التراجع حتى أصبح ظهره إلى الحائط. وأخيراً اضطر المعلم أن يقتله في محاولة أخيرة لصده عنه، فقد حقق المعلم أيضاً، في ذروة يأسه، أقصى الانسجام بين شجاعته ومهارته وعزمه.

«أسرار الساموراي»، **أوسكار راتي وأديل وستبروك**، 1973.

افهم هذا: إننا كائنات ملتصقون بقوة ببيئتنا- نتفاعل داخلياً مع ظروفنا ومع المحيطين بنا. إذا كان وضعك مريحاً ومسترخياً، وإذا كان الناس ودودين ودافئين، فإن توترنا الطبيعي يخمد. حتى أننا قد نضجر ونسأم؛ إن بيئتنا تفشل في تحدّينا، مع أننا قد لا ندرك ذلك. لكنك ضع نفسك في وضع

تكون فيه المخاطرة عالية– أرض موت نفسية منطقية– وعندها يتغيّر سياق الأمور. جسدك يتجاوب مع الخطر بطاقة هائلة؛ وعقلك يركّز. الضرورة الملحّة تفرض عليك؛ تصبح مجبراً على ألا تهدر أي وقت.

الحيلة هي أن تستعمل هذا التأثير بشكل متعمّد من وقت إلى آخر، وأن تطبّقه على نفسك كنوع من نداء الاستيقاظ. هذه السلوكيات الخمسة صمّمت لكي تضعك في حالة أرض موت نفسية. القراءة والتفكير بها لن ينفع؛ عليك أن تطبقها. إنها أنواع من الضغط تطبقّها على نفسك. بالنظر إلى حاجتك إلى صدمة خفيفة للاستعمال الاعتيادي أم إلى صدمة حقيقية، يمكنك أن ترفع المستوى أو تخفضه. مدى الصدمة يرجع إليك.

ارهن كل شيء بضربة واحدة؟؟ في العام 1937 واجه ليندون بي. جونسون– وكان وقتذاك مدير الدائرة الوطنية للشباب في تكساس– معضلة. عضو الكونغرس جايمس بوكانن مات فجأة. وبما أن الناخبين الموالين في تكساس يميلون إلى إعادة انتخاب ممثليهم، فإن مقعداً في الكونغرس لا يصبح متوافراً إلا كل عشر أو عشرين سنة– وجونسون كان يريد أن يكون عضواً في الكونغرس عند بلوغه الثلاثين؛ لم يكن يستطيع الانتظار عشر سنوات. لكنه كان لا يزال غرّاً وغير معروف في منطقة العجوز بوكانن، أي المنطقة العاشرة. ولو ترشّح في الانتخابات فعليه أن يواجه أشخاصاً من الوزن الثقيل سياسياً ممن سيفضّلهم الناخبون بقوة. لماذا يقوم بمحاولة تبدو محكومة بالفشل؟ لن يكون الترشّح هدراً للمال، لكن نتيجته ستكون مذلّة أيضاً وإذا ما كانت خسارة جونسون كبيرة، فإن هذا سيضرّ بطموحاته السياسية بعيدة المدى.

فكّر جونسون في كل هذه الاعتبارات، ثم قرّر خوض الانتخابات. خلال الأسابيع القليلة التي تلت ذلك، قام بحملة انتخابية مكثفة، زائراً كل قرية وبلدة نائية، مصافحاً أفقر الفلاحين، جالساً في المقاهي ليقابل أناساً ما كانوا ليحلموا بحياتهم سابقاً أن يتكلموا مع مرشّح للانتخابات. مارس كل حيلة ممكنة، فقصد التجمعات وقام بحفلات الشواء على الطريقة القديمة، ووضع

اغتنم الجنرالات الفرصة لسؤال هان هسن: «بحسب فن الحرب حين يقاتل المرء عليه أن يبقي التلال إلى يمينه أو مؤخره، والمياه أمامه أو إلى يساره، لكنك اليوم أمرتنا بالعكس فجعلتنا نولي ظهورنا للنهر وقلت لنا، يجب أن نهزم شاو ونحتفل معاً! وقد عارضنا الفكرة ومع ذلك فقد انتصرنا.. فأي استراتيجية هي هذه؟». «هذا موجود أيضاً في فن الحرب»، رد هان هسن، «لكن فاتكم الانتباه إليه! أليس مذكوراً في فن الحرب: «قدهم إلى وضعية قاتلة وسيخرجون منها أحياء؛ ضعهم في بقعة ميئوس منها وسيتمكنون من النجاة؟ إضافة إلى ذلك لم يكن متوافراً لدي جنود أشرفت مسبقاً على تدريبهم وقيادتهم، بل أرغمت كما يقول المثل على الإتيان برجال من

الإعلانات الحديثة في الراديو. عمل ليل نهار، وبكدّ. وحين انتهى السباق الانتخابي كان جونسون في المستشفى، يتلقى العلاج من شدة الإرهاق والتهاب الزائدة الدودية. لكن في واحدة من أكبر مفاجآت التاريخ السياسي الأميركي كان قد فاز في الانتخابات.

حين وضع جونسون مستقبله على المحك وضع نفسه في وضعية أرض الموت. تجاوب جسده وروحه بالطاقة التي يحتاج إليها. غالباً ما نحاول القيام بأشياء كثيرة في وقت واحد، معتقدين أن واحداً منها سيحقق لنا النجاح– لكن في هذه الأوضاع تكون عقولنا مشوشة وقوانا فاترة. من الأفضل خوض تحدّ واحد، ولو ظن الآخرون أنه حماقة. مستقبلنا على المحك؛ لا نتحمّل كلفة الخسارة. لذا لا نخسر.

السوق لكي أقاتل بهم. في ظل هذه الظروف لو لم أضع الرجال في وضع يائس، يضطر فيه كل واحد منهم إلى الدفاع عن حياته، وأبقيتهم في وضعية آمنة، لكانوا فروا من القتال. وعندها فأي نفع سأكون قد جنيته منهم؟ ». «بالتأكيد » قال الجنرالات بإعجاب «لم يكن ليخطر هذا ببالنا ».

«سجلات المؤرخ تسوما شين»، (نحو 145 ق.م – 86 ق.م).

تحرّك قبل الاستعداد. في العام 49 قبل الميلاد، تحالف عدد من الشيوخ الرومان مع بومباي وخشية من قوة يوليوس قيصر المتعاظمة أمروا الجنرال العظيم بأن يحلّ جيشه وإلا اعتبر خائناً للجمهورية. حين تلقّى قيصر المرسوم، كان في جنوب بلاد الغال (فرنسا) مع خمسة آلاف رجل فحسب؛ بقية كتائبه كانوا بعيدين في الشمال، حيث كان يعد حملة عسكرية. لم يكن ينوي إطاعة الأمر– الذي سيكون بمثابة انتحار– لكن ستمضي أسابيع قبل أن يلحق به جيشه الضخم. لكنه لم يكن ينوي الانتظار أيضاً. فجمع ضباطه وقال لهم عبارته الشهيرة: (فليرم النرد لم يعد بالإمكان تغيير المصير)، وعبر ورجاله الخمسة آلاف نهر رابيكون الذي يفصل بين بلاد الغال وإيطاليا. قيادة القوات نحو الأراضي الرومانية يعني الحرب مع روما. الآن لم يعد هناك من مجال للعودة؛ إما القتال وإما الموت. كان قيصر مرغماً على تركيز قواته، وألا يضيّع رجلاً واحداً، لكي يتحرّك بسرعة، ولكي يكون خلاقاً قدر الإمكان. تقدّم نحو روما. باتخاذه المبادرة أفزع الشيوخ وأجبر بومباي على الفرار.

غالباً ما ننتظر طويلاً قبل أن نتحرك، خصوصاً حين نواجه خطراً خارجياً.

أحياناً من الأفضل التحرك قبل أن تعتقد بأنك مستعد– لكي تواجه القضية وتعبر الروبيكان. لست مضطراً إلى مباغتة خصومك فحسب، بل الاستفادة إلى أقصى حد من مواردك. لقد ألزمت نفسك وليس بمقدورك التراجع. تحت الضغط تزدهر قدرتك على الابتكار. افعل هذا غالباً وستطور مقدرتك على التفكير والتحرك بسرعة.

إن الاحتمالات اللامتناهية لا تناسب الإنسان: وإذا ما وجدت هذه الاحتمالات فستذوب في اللامحدود. لكي يصبح الإنسان قوياً فهو يحتاج إلى الحدود التي يحددها الواجب، وتقبلها إرادته. إن الفرد يكتسب أهميته كروح حرة فقط عبر إحاطة نفسه بهذه الحدود، وعبر تحديد واجباته.

«كتاب التحولات»، الصين نحو القرن الثامن ق.م.

أدخل مغامرة جديدة. كان استوديو أم. جي. أم. الهوليوودي جيداً مع جوان كروفرد: فهو الذي اكتشفها، وجعل منها نجمة، وشكّل صورتها. غير أن كروفرد في بداية الأربعينات من القرن الماضي كان قد طفح الكيل بها. كل شيء كان مريحاً أكثر من اللزوم؛ ظل أم. جي. أم يقدّمها في الأدوار نفسها، التي لا يشكّل أي منها تحدياً لها. لذا قامت في 1943 بأمر غير متوقع بتاتاً وطالبت بفسخ العقد مع الشركة.

كان يمكن ان تكون العواقب وخيمة على كروفرد؛ فتحدي نظام الاستوديو في ذلك الوقت كان يعدّ أمراً غير حكيم على الإطلاق. بالطبع، حين وقّعت وقتذاك عقداً مع شركة «وورنر بروذرز»، وبصورة متوقّعة، عرضوا عليها الأدوار المتوسطة نفسها. لكنها رفضتها. أخيراً، وقد أصبحت على حافة الطرد، حصلت على الدور الذي كانت تبحث عنه، وهو دور البطولة في فيلم «ملدريد بيرس»، الذي لم يعرض عليها على أي حال. لكنها كانت مصممة على العمل مع المخرج مايكل كورتيز، وقد نجحت في أن تغير رأيه وحصلت على الدور. قدّمت أداء العمر في ذلك الفيلم، وفازت بأوسكار أفضل ممثلة، وأعادت إحياء مهنتها.

كانت كروفرد بمغادرتها أم. جي. أم. تقدم على مجازفة كبيرة. فإذا ما أخفقت في النجاح مع «وورنر بروذرز»، وخلال وقت سريع، ستنتهي حياتها المهنية. لكن كروفرد تزدهر عبر المخاطرة. حين شعرت بالتحدي وبأنها على حافة السقوط انفجرت طاقة وقدّمت أفضل أداء لها. مثل كروفرد عليك أحياناً ان تدفع نفسك إلى أرض ميتة، تاركاً وراءك العلاقات الفاترة والأوضاع

المريحة، وقاطعاً صلاتك بالماضي. إذا لم تترك لنفسك مخرجاً، فستضطر عندها إلى إنجاح محاولتك الجديدة. أن تترك الماضي إلى منطقة مجهولة أشبه بالموت، وهذا الإحساس بالنهاية سيعيدك إلى الحياة.

ليس الموت شيئاً مهماً، لكن أن تعيش مهزوماً يعني أن تموت كل يوم.

نابليون بونابرت
(1821-1769)

فلتكن المعادلة «أنت ضدّ العالم». مقارنة برياضات أخرى مثل كرة القدم، تعد البايزبول لعبة بطيئة وفيها القليل من المنافذ لإخراج العدوانية. كانت هذه مشكلة بالنسبة إلى قاذف الكرات تيد وليامز، الذي كان يقدّم أفضل لعبه وهو غاضب– حين يشعر أنه هو في مواجهة العالم. كان خلق هذا المزاج على أرض الملعب أمراً صعباً على وليامز، لكنه اكتشف باكراً سلاحاً سرياً: الصحافة. أصبح معتاداً على توجيه الإهانات للصحافيين الرياضيين، سواء عبر رفضه التعاون معهم، أو عبر الإساءة مباشرة إليهم. وردّ له الصحافيون الجميل، كاتبين مقالات جارحة عن شخصيته، مشكّكين بموهبته، صادحين عند ارتكابه أصغر الأخطاء. ومع ذلك فإن وليامز كان يقدّم أفضل أداء له بعد تعرضه لهذا الهجوم القاسي من الصحافة. كان يعدو في الملعب بسرعة هائلة، كما لو أنه يريد أن يثبت لهم أنهم مخطئون. في العام 1957 بعد سنة كاملة من العداء المستحكم مع الصحافة لعب على الأغلب أفضل موسم له وفاز بلقب أفضل رامي كرات في سن الأربعين التي تعتبر متقدمة بالنسبة إلى لاعب بايزبول. كما كتب أحد الصحافيين عنه: «يبدو أن الكراهية تحرّك انفعالاته مثلما يحرّك الأدرينالين القلب. إن البغضاء هي وقوده!».

بالنسبة إلى وليامز فإن البغض المتبادل مع الصحافة والجمهور كان نوعاً من الضغط المستمر الذي يمكنه أن يقرأه ويسمعه ويحسه. لقد كرهوه، وشككوا بموهبته، وكانوا يريدون أن يرونه يفشل؛ سوف يثبت لهم. وهذا ما فعله. تحتاج الروح المقاتلة إلى بعض الحدة والغضب والكراهية لتغذيها. لذا لا تجلس وتنتظر حتى يصبح الناس عدوانيين؛ أثرهم وأغضبهم متعمداً. عندما تشعر أنك محشور في الزاوية بين عدد كبير من الناس الذين يكرهونك، فستقاتل بكل ما لديك من قوة. الكراهية عاطفة قوية. تذكر: في كل معركة تخوضها

تضع اسمك وسمعتك على المحك؛ أعداؤك سيفرحون لهزيمتك. استعمل هذا الضغط لكي تجعل نفسك أصلب في القتال.

حين يتعاظم الخطر. من النادر أن تتمكن من كسر رجل شخص يكدح للوصول إلى الأعالي– لكن يمكن كسر رجل يبدأ باستسهال الأمور واختيار الطرق السهلة.

فردريك نيتشه
(1844-1900)

أبق نفسك قلقاً وغير راض. كان يتمتع نابليون بصفات عدة جعلت منه على الأغلب أعظم جنرال في التاريخ، لكن ما أوصله إلى القمة وأبقاه هناك هو طاقته اللامحدودة. خلال حملة عسكرية كان يعمل ما بين 18 و20 ساعة في اليوم. وإذا ما اضطره الأمر كان يبقى بلا نوم لأيام، ونادراً ما قلّل ذلك من قدراته. كان يعمل في الحمام، في المسرح، وخلال حفلة عشاء. ولكي يراقب عن كثب كل تفصيل في الحرب، كان يمتطي حصانه أميالاً عدة من دون تعب أو تذمر.

بالتأكيد كان نابليون يملك قدرة استثنائية على التحمّل، لكن ثمة في الأمر أكثر من ذلك: لم يكن يسمح لنفسه بالراحة، ولم يكن يشعر أبداً بالاكتفاء. في العام 1796 قي أول مهمة فعلية له كقائد، قاد الفرنسيين إلى انتصار مذهل في إيطاليا، ثم انتقل فوراً إلى حملة عسكرية أخرى، هذه المرة في مصر. هو هناك، شاعراً بعدم الرضى عن طريقة سير الحرب ومع افتقاره للسلطة السياسية التي شعر أنها تؤثر على شؤونه العسكرية، عاد إلى فرنسا وتآمر لكي يصبح القنصل الأول. وبعد ان أنجز هذا انطلق إلى حملته الإيطالية الثانية. واستمر على هذا المنوال، مقحماً نفسه في حروب، وتحديات جديدة، كانت تتطلب منه أن يعتمد على طاقته غير المحدودة. لو لم يلاق الكارثة، لكان هلك.

حين نتعب، فغالباً ما يكون ذلك لأننا نضجر. حين لا نجد في مواجهتنا تحديات فعلية، تخيم علينا حالة من الخمول الجسدي والعقلي قال نابليون ذات مرة. «أحياناً الموت يأتي فقط بسبب نقص الطاقة»، ونقص الطاقة يأتي من نقص التحديات، حين نواجه أقل مما نقدر على مواجهته. قم بمخاطرة وسترى أن عقلك وجسدك يستجيبان بطاقة مندفعة. اجعل من المخاطرة ممارسة ثابتة؛ لا تسمح لنفسك بالاستقرار. سرعان ما يصبح العيش على

أرض الموت نوعاً من الإدمان– لن تستطيع الاستمرار من دونه. حين ينجو الجنود من الاحتكاك بالموت يشعرون غالباً ببهجة يرغبون باستعادتها. الحياة يصبح لها معنى أكبر في وجه الموت. المخاطر التي تتخذها بعمق، التحديات التي تتجاوزها بعمق، هي مثل ميتات رمزية تزيد من تقديرك للحياة.

صورة:

النار. بحد ذاتها
لا قوة لها؛ إنها تعتمد على
بيئتها. زودها بالهواء، والخشب الجاف،
والريح لكي تؤججها، وتصل إلى قوة مرعبة، تصير أحمى،
محررة نفسها، مستهلكة كل شيء في طريقها. لا تترك قوة
كهذه للحظّ.

حجّة: «حين تنجو لأنك قاتلت بسرعة وتهلك لأنك لم تفعل هذا، فهذا يسمّى أرض الموت... ضعهم في مكان بلا منفذ وسيموتون قبل أن يفرّوا. إذا ما كانوا سيموتون هناك فما الذي لا يفعلونه؟ سيقاتلون بأقصى قوتهم. حين يكون المحاربون في خطر عظيم، فلن يكون عندهم خوف. حين لا يكون ثمة مكان يلجأون إليه، سيكونون ثابتين. حين يكونون متورّطين بعمق سيتشبثون بالأمر. إذا لم يكن لديهم خيار، فسيقاتلون».

فن الحرب، صان تسو (القرن الرابع قبل الميلاد).

نقض

إذا كان إحساسك بأنه ليس لديك ما تخسره يدفعك قدماً، فإنه يمكن أن يفعل التأثير نفسه على الآخرين. عليك أن تتجنّب كل صراع مع الناس في هذا الموقع. ربما كانوا يعيشون في ظروف رهيبة، أو ربما كان لديهم لأي سبب كان ميول انتحارية؛ في أي حال من الأحوال فهم يائسون، والبشر اليائسون

فلتحزم أمرك على الموت، وبذا يصبح كلا الموت والحياة أعذب طعماً، وليكن هذا منطقك مع الحياة: «إذا كان لابّد أن أفقدك، فإني لمضيع شيئاً لا يحرص عليه سوى الحمقى، نفثة أنت ذلول لكل الأنواء التي تصطرع في الجو. تنزلين العذاب كل ساعة بالجسد الذي يحويك، ما أنت إلا لعبة في يد الموت، تكدّين طلباً للفرار منه، وإذا أنت تندفعين نحوه فلست من النبل في شيء، فكل ما عليك من رفاهية يقوم على الضعة، وليس بك من شهامة قط، فأنت تخشين وخزة لينة ناعمة من حشرة صغيرة، أقصى ما تمنحين من راحة هو النوم، تسعين طلباً له ومع ذلك تخشين الموت تماماً وهو لا يزيد عن النوم...».

وليم شكسبير، «العين بالعين»، من ترجمة د. زاخر غبريال، سلسلة المسرح العالمي، الكويت، 1971.

يخاطرون بكل شيء في قتال. هذا يمنحهم امتيازاً هائلاً. فبعد أن هزمتهم الظروف لم يعد لديهم ما يخسرونه. أنت لديك ما تخسره، دعهم وشأنهم.

بالعكس، مهاجمة الأعداء حين تكون معنوياتهم منخفضة يمنحك الامتياز. ربما كانوا يقاتلون من أجل قضية يعرفون أنها غير عادلة أو مع قائد لا يكنّون له الاحترام. جد طريقة لتثبيط هممهم أكثر من ذلك. الجنود ذوو المعنويات المنخفضة يتراجعون عند أصغر انتكاسة. تعرضهم للقوة سوف يسحق روحهم القتالية.

حاول أن تخفّض باستمرار حس الآخر باضرورة الملحّة أو الطارئة. دع أعداءك يظنون أنه لديهم كل وقت العالم؛ حين تظهر فجأة عند حدودهم يكونون في سبات، وستهزمهم بسرعة. بينما تشحذ روحك القتالية، افعل دائماً ما بوسعك لكي تثلّم روحهم.

آه يا سادة إن الحياة
قصيرة
فدعونا ننفقها في كل
ما هو شريف
حتى ولو كانت
ساعتنا دانية
تتأرجح على عقارب
الساعة وتنتهي
بانتهائها
إذا عشنا فسنعيش
لندوس بأقدامنا أعناق
الملوك
وإذا متنا فميتة
الشجعان وكم من
الأمراء يموتون معنا

وليم شكسبير، «الجزء الأول من حكاية الملك هنري الرابع»، ترجمة د. فاطمة موسى، سلسلة المسرح العالمي، الكويت، 1986.

الجزء الثاني

الحرب المنظمة (مع فريق عمل)

قد تمتلك أفكاراً ممتازة، قد تكون قادراً على اختراع استراتيجيات لا تهزم، لكن إذا كانت المجموعة التي تقودها، والتي تعتمد عليها لتنفيذ خططك، غير متجاوبة معك وغير خلاقة، وإذا كان أعضاؤها يضعون مصالحهم أولاً، فلن تعني أفكارك شيئاً. يجب أن تتعلّم درس الحرب: إنها بنية الجيش- سلسلة القيادة والعلاقات بين الأجزاء والكل، ما يمنح استراتيجيتك القوة.

الهدف الاولي في الحرب هو بناء السرعة والحركة داخل بنية جيشك. هذا يعني ان تملك السلطة العليا، وأن تتجنّب التردد والارتباك الذي يسبّبه توزيع القيادة. هذا يعني أن تعطي جنودك الحسّ بالهدف الكلّي الذي ينبغي إنجازه، وحرية التصرف لإنجاز هذا الهدف؛ بدلاً من التفاعل كالآلات سيكون بمقدورهم التجاوب مع الأحداث التي تطرأ في الميدان. أخيراً، فإن هذا يعني تحفيز الجنود، وخلق روح الجماعة التي تمنحهم قوة دفع لا تقاوم. حين تكون لديه قوى منظمة بهذه الطريقة، يستطيع الجنرال أن يتكيّف مع الظروف بصورة أسرع من العدو، مما يكسبه امتيازاً واضحاً.

هذا النموذج العسكري ينطبق تماماً على أي مجموعة. وهو يتطلب أمراً واحداً: قبل تشكيل استراتيجية أو القيام بخطوات معينة، افهم بنية مجموعتك. يمكنك دائماً أن تغيّر هذه البنية أو تعيد تصميمها لكي تتناسب مع أهدافك. الفصول الثلاثة التالية ستساعدك على التركيز على هذه القضية الجوهرية وتمنحك خيارات استراتيجية– نماذج تنظيمية يمكنك ابتاعها، وأخطاء كوارثية يمكنك تفاديها.

5

تفادى فخاخ التفكير الجماعي

استراتيجية القيادة والسيطرة

إن مشكلة قيادة أي مجموعة هي أن الناس يملكون أجنداتهم الخاصة بصورة لا يمكن تفاديها. إذا كنتَ سلطوياً جداً، فسوف يزدرونك ويثورون عليك بطرق صامتة. وإذا ما كنت مرناً جداً سيعودون إلى أنانيتهم الغريزية وستفقد السيطرة. عليك أن تخلق سلسلة قيادة لا يشعر الناس فيها أنهم مقيّدون بسلطتك لكنهم يتبعون قيادتك لهم. ضع الناس المناسبين في المكان المناسب، أناساً ينفّذون روح أفكارك من دون أن يكونوا آلات. فلتكن أوامرك واضحة وملهمة، مركزاً الاهتمام على الفريق، لا على القائد. اخلق إحساساً بالمشاركة، لكن لا تقع في فخ التفكير الجماعي- اللاعقلانية التي تنتج عن اتخاذ القرار بصورة جماعية. اجعل نفسك تبدو مثال الإنصاف، لكن لا تتخل أبداً عن وحدة القيادة.

هناك اختلاف واضح ولا لبس فيه بين تماسك جيش منفرد يقاد إلى المعركة تحت القيادة الشخصية لقائد واحد، وأن يمتد تواجد قوة متحالفة فوق منطقة تصل إلى ما بين 50 و100 ميل أو أن تعمل (تقاتل) ضد جبهات مختلفة. فالأمر هنا وفي إحدى حالاته على أقوى ما يكون التماسك، والوحدة على أشدّها. أما في الأخرى فالوحدة بعيدة، وغالباً ما تتمثل في تبادل المصالح السياسية، وحتى هنا فهي إلى حدّ ما غير كاملة ومحفوفة بالمخاطر؛ إذ يكون التماسك ما بين الأجزاء عادة سائباً جداً، وغالباً ما يكون وهمياً وزائفاً تماماً.

«عن الحرب»، كارل فون كلاوسفيتز (1780-1831). ترجمة سليم شاكر الإمامي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1997.

السلسلة المكسورة

بدأت الحرب العالمية الأولى في أغسطس 1914، وبنهاية ذلك العام، على طول الجبهة الغربية، علق البريطانيون في جمود مميت مع الألمان. غير أنه في الأثناء على الجبهة الشرقية كان الألمان يضربون الروس، حلفاء الفرنسيين والبريطانيين، بقسوة. كان على قادة بريطانيا العسكريين أن يجربوا استراتيجية جديدة. كانت تقضي خطتهم، المدعومة من سيد الأدميرالية الأول ونستون تشرشل وسواه، شن هجوم على غاليبولي، وهي جزيرة مضيق الدردنيل في تركيا. كانت تركيا حليفة لألمانيا، والدردنيل هي المنفذ إلى القسطنطينية، عاصمة تركيا (اليوم إسطنبول). إذا تمكن الحلفاء من الاستيلاء على غاليبولي، فستتبعها القسطنطينية، وستضطر تركيا إلى الخروج من الحرب. إضافة إلى ذلك فإن استعمال قواعد عسكرية في تركيا والبلقان، سيمكّن الحلفاء من مهاجمة ألمانيا من الساحل جنوب شرقها، مما سيقسم جيوشها، ويضعف قدرتها على القتال على الجبهة الغربية. كما أنهم سيوفرون خط إمدادات مباشراً إلى روسيا. بالتالي فإن النصر في غاليبولي سيغير مسار الحرب.

تمت الموافقة على الخطة، وفي مارس 1915، عين الجنرال سير أيان هاملتون قائداً للحملة. هاملتون في الثانية والستين كان استراتيجياً قديراً وقائداً محنّكاً. هو وتشرشل شعرا بالثقة بأن قواتهما، التي تتضمن النمساويين والنيوزلانديين، سيتفوقون على الأتراك. وكانت أوامر تشرشل بسيطة: احتلوا القسطنطينية. وترك التفاصيل للجنرالات.

كانت خطة هاملتون أن يحط جيشه عند ثلاث نقاط عند الرأس الجنوب غربي من شبه جزيرة غاليبولي، تأمين الشواطئ، والتقدم شمالاً. تم الهبوط في 27 أبريل. منذ البداية تقريباً سار كل شيء بصورة سيئة: كانت خرائط الجيش غير دقيقة، والجنود حطّوا في الأمكنة الخطأ، والشواطئ كانت أضيق بكثير مما هو متوقع. والأسوا من هذا كله، فقد رد الأتراك الهجوم بشراسة غير متوقعة وبشكل جيد. في نهاية اليوم الأول، معظم جنود الحلفاء البالغ

عددهم 70 ألفاً كانوا قد أنزلوا، لكنهم لم يكونوا قادرين على التقدم أبعد من الشواطئ التي سيبقيهم الأتراك عالقين عندها أسابيع عدة. كانت نقطة جمود ثانية؛ تحولت غاليبولي إلى كارثة.

كل شيء بدا ضائعاً، لكن في يونيو، أقنع تشرشل الحكومة بإرسال المزيد من الجنود، ووضع هاملتون خطة جديدة. سينزل 20 ألف جندي على خليج سولفا، الذي يبعد نحو عشرين ميلاً إلى الشمال. كان سولفا هدفاً هشاً: ففيه ميناء كبير، ويقع في منطقة منخفضة وسهلة، ويدافع عنه حفنة من الأتراك فقط. وبالتالي فإن غزوها سيجبر الأتراك على تقسيم قواهم، مما يحرّر جنود الحلفاء في الجنوب. سينكسر حال الجمود، وستسقط غاليبولي.

ما يهم في الحرب ليس الرجال، بل الرجل (القائد).

نابليون بونابرت (1769-1820).

أجبر هاميلتون على القبول باللفتننت جنرال البريطاني السير فردريك ستوبفورد، لقيادة عملية سولفا. وتحته، المايجور جنرال فردريك هاميرسلي سيقود الفرقة الحادية عشر. لم يكن أي منهما خيار هاميلتون: الأول، ستوبفورد، أستاذ عسكري في الحادية والستين، لم يقد جنوداً في الحرب من قبل وكان يعتقد بأن الطريقة الوحيدة للفوز في معركة هي باستعمال القصف المدفعي؛ وكان عليل الصحة أيضاً. أما هاميرسلي فقد عانى من انهيار عصبي في السنة الفائتة.

كان أسلوب هاميلتون أن يخبر ضباطه بأهداف المعركة المقبلة، مع ترك القرار لهم في كيفية تنفيذها. كان سيداً محترماً، غير حاد أو شديد الطباع. في واحد من أولى اجتماعاته بهما مثلاً، طلب ستوبفورد إجراء تعديلات على خطة الإنزال لتقليل المخاطر. هاميلتون نزل بتهذيب عند رغبته.

غير أن هاميلتون كان لديه طلب واحد. ما إن يعلم الأتراك بالإنزال في سولفا حتى يسارعوا إلى إرسال التعزيزات. لذلك، ما إن يصل الحلفاء إلى الشاطئ عليهم أن يتقدموا مباشرة إلى سلسلة من التلال تبعد أربعة أميال، وتدعى تيكي تيب، وأن يصلوا إلى هناك قبل وصول الأتراك. ومن هناك سيستطيع الحلفاء السيطرة على شبه الجزيرة. كان الأمر بسيطاً جداً، لكن هاميلتون، كما لو أنه لا يريد أن يهين مرؤوسيه، قاله بطريقة عمومية للغاية.

والأهم من ذلك لم يحدّد سقفاً زمنياً. كان ضبابياً بما يكفي بحيث أن ستوبفورد أساء كلياً تفسير كلامه: بدلاً من أن يحاول الوصول إلى تيكي تيب «بأسرع وقت ممكن»، اعتقد أنه عليه ان يتقدّم إلى التلال «إذا كان ذلك ممكناً». وهذا هو الأمر الذي أعطاه لهاميرسلي. ومع تمرير الأخير الأمر لكولونيلاته أصبح الأمر أقلّ إلحاحاً، وظلّ غامضاً.

أيضاً، وعلى الرغم من احترام هاميلتون لستوبفورد رفض طلباً واحداً له: وهو استعمال المزيد من القصف المدفعي لإضعاف الأتراك. لكن هاميلتون ردّ عليه بأن جنود الحلفاء سيفوقون الأتراك عشر مرات، وبالتالي لن يكون ضرورياً استعمال القصف المدفعي بنسبة أكبر.

بدأ الهجوم في الصباح الباكر من يوم 7 أغسطس، ومرة أخرى مضت الأمور بشكل سيء: تغييرات ستوبفورد في خطط الإنزال أحدثت الفوضى في العملية برمتها. ومع وصول ضباطه إلى الشاطئ بدأوا يتجادلون، غير متأكدين من مواقعهم ومن أهدافهم. أرسلوا بالرسل للسؤال عن الخطوة التالية: التقدم؟ توطيد مواقعهم؟ لم يكن لدى هامريسلي أجوبة. ستوبفورد بقي في مركب بعيداً عن الشاطئ يستطيع منه السيطرة على أرض المعركة– لكن كان يصعب الوصول إليه بالسرعة الكافية للحصول على أوامر سريعة منه. وهاميلتون كان على جزيرة أبعد. وهدر اليوم في الجدال والإرسال اللانهائي للرسائل.

صباح اليوم التالي بدأ هاميلتون يحسّ بأن خطأ رهيباً قد حدث. فقد علم من طائرة استطلاع أن الأرض المسطحة حول سولفا كانت فارغة وبلا دفاعات؛ الطريق إلى تيكي تيب كان مفتوحاً– ليس على الجنود سوى التقدّم– لكنهم ما زالوا في أماكنهم. فقرّر هاميلتون زيارة الجبهة بنفسه. وحين وصل إلى مركب ستوبفورد في وقت متأخر من عصر ذلك اليوم وجد الجنرال في حالة من الرضى عن النفس: جميع العشرين ألف جندي قد وصلوا إلى الشاطئ. لا، لم يصدر أمره لهم بعد بالتقدم نحو التلال؛ فمن دون مساندة القصف المدفعي كان يخشى من أن الأتراك يمكن أن يقوموا بهجوم مضاد، ويحتاج

إن الجيش أشبه بالجواد، إذ أنه يعكس مزاج وروح صاحبه. فإذا كان الأخير يمرّ بأوقات من العسر والشك، فإن الجواد سيشعر بمثل ذلك.

«واعظ النجمة الوحيدة»، الكولونيل جون و. توماسون، 1941.

إلى يوم آخر لكي يعزّز مواقعه ويوصل الإمدادات. بذل هاميلتون جهداً لكي يسيطر على نفسه: لقد سمع قبل ساعة واحدة أن التعزيزات التركية شوهدت تسارع باتجاه سولفا. قال الجنرال كان على الحلفاء أن يؤمّنوا تيكي تيب بحلول هذا المساء، لكن الأخير كان ضدّ فكرة التقدّم ليلاً على اعتبار أنه محفوف بالمخاطر. احتفظ هاميلتون بهدوئه وبتهذيب استأّن الذهاب.

في حالة تقارب الذعر قرّر هاميلتون زيارة هاميرسلي في سولفا. واستاء كثيراً حين رأى الجنود يجلسون باسترخاء على الشاطئ وكأنهم في عطلة. أخيراً وصل إلى مكان هاميرسلي الذي كان عند الطرف البعيد من الخليج. وحين سأله لماذا لم يؤمّن التلال أجابه هاميرسلي بأنه أرسل ألوية عدة لهذا الهدف، لكن اعترضت طريقهم المدفعية التركية، وقد أخبره كولونيالاته بأنهم لا يستطيعون التقدّم أكثر من دون أوامر إضافية بهذا الشأن. كانت الاتصالات بين هاميرسلي وستوبفورد والكولونيلات في الميدان تتطلب وقتاً طويلاً جداً، وحين تمّ الوصول إلى ستوبفورد في النهاية أجاب هاميرسلي بأن يتقدّم بحذر، يريح رجاله، وينتظر التقدّم في اليوم التالي. لم يعد هاميلتون قادراً على السيطرة على نفسه: حفنة من الأتراك مع بضع مدافع كانوا يمنعون 20 ألف جندي من التقدّم أربعة أميال فقط! صباح اليوم التالي سيكون قد فات الأوان؛ فالتعزيزات التركية في الطريق. ومع أنه كان قد حلّ الليل أمر هاميلتون هاميرسلي بإرسال لواء فوراً إلى تيكي تيب. سيكون سباقاً حتى النهاية.

عاد هاميلتون إلى مركبه ليراقب الوضع. فجر اليوم التالي راقب أرض المعركة بالمنظار ورأى، لرعبه، قواته تنسحب عائدة إلى سولفا. لقد وصلت قوة تركية ضخمة إلى تيكي تيب قبلهم بنصف ساعة. خلال الأيام القليلة التالية تمكن الأتراك من استعادة المساحات المسطحة حول سولفا وأن تقيّد جيش هاميلتون على الشاطئ. بعد أربعة أشهر تخلّى الحلفاء عن هجومهم على غاليبولي وسحبوا جنودهم من سولفا.

ما مصير عملية عسكرية لا يفهمها القائد إلا قليلاً، ما دام ليس هو واضع خطتها؟ لقد عشت تجربة مزرية في المقار العسكرية وشهدت اجتماعات المجلس الحربي، واكتشفت أنه كلما زاد عدد الضباط الكبار في المجلس صعب أكثر انتصار العقل والحقيقة أياً يكن صغيراً حجم الانقسام. كيف كان سيتصرف المجلس العسكري الذي اقترح عليه نابليون معركة «أركولا»، أو عبور «السان برنار»، أو مناورات «ألم» أو

تفسير

فكّر هاميلتون في كافة تفاصيل غزو سولفا. أدرك الحاجة إلى المباغتة، وخداع الأتراك بشأن موقع الإنزال. كما أنه برع في وضع التفاصيل لهجوم أرض بحري معقد، وإذ حدد النقطة الأساسية– تيكي تيب، التي يستطيع من خلالها الحلفاء كسر حال الجمود في غاليبلولي، فقد وضع استراتيجية ممتازة للوصول إلى هناك. حتى إنه حاول التحضير للأحداث الطارئة التي يمكن أن تحدث دائماً في معركة. لكنه تجاهل الأمر الأكثر قرباً منه: سلسلة القيادة، ودائرة الاتصالات التي تنتقل من خلالها الأوامر والمعلومات والقرارات، والتي كان بحاجة إليها لكي تمنحه السيطرة على الوضع وتتيح له تنفيذ استراتيجيته.

الصلات الأولى في سلسلة القيادة كانا ستوبفورد وهاميرسلي، وكلاهما كان يخشى المخاطرة، وأخفق هاميلتون في التعامل مع ضعفهما: كان الأمر الذي أصدره بالوصول إلى تيكي تيب مهذباً، حضارياً، وضعيف، وفسره ستوبفورد وهاميرسلي وفقاً لمخاوفهما. اعتبروا تيكي تيب هدفاً محتملاً يمكن تحقيقه ما إن يؤمّنا الشواطئ.

الصلة التالية في سلسلة القيادة كانوا الكولونيلات الذين سيقودون الهجوم على تيكي تيب. لم يكن لديهم اتصال بهاميلتون على جزيرته، أو بستوبفورد على مركبه، وهاميرسلي كان أشدّ فزعاً من أن يقودهم. هم أنفسهم كانوا مرعوبين من التصرف على سجيّتهم ليفشلوا خطة لم يفهموها أبداً: كانوا مترددين في كل خطوة. تحت الكولونيلات كان الضباط والجنود الذين من دون قيادة تركوا يجولون على الشاطئ مثل أسراب نمل تائهة. الضبابية عند رأس القيادة تحوّلت إلى ارتباك وفتور عند القاعدة. كان النجاح يعتمد على السرعة التي تصل بها المعلومات بالاتجاهين عبر سلسلة القيادة، بحيث يستطيع أن يفهم هاميلتون ما الذي يجري ويتصرف بسرعة أكبر من العدو. كانت السلسلة مكسورة، ولم يستطع الحلفاء الوصول إلى غاليبولي.

حين يحدث فشل كهذا، حين تنسل من بين أصابعك فرصة ذهبية كهذه،

تبحث عادة عن السبب. ربما تلوم ضباطك غير الأكفاء، أو التكنولوجيا الناقصة لديك، أو معلوماتك الاستخبارية الخاطئة. لكن هذا يعني النظر إلى العالم بصورة عكسية؛ وهو يؤدي للمزيد من الفشل. الحقيقة هي أن كل شيء يبدأ من قمة الهرم. وما يحدّد فشلك أو نجاحك هو أسلوبك القيادي والتسلسل القيادي الذي تصمّمه. إذا كانت أوامرك غامضة وضعيفة، فحين تصل إلى الميدان ستكون قد فقدت معناها. دع الناس يعملون دون إشراف عليهم وسيعودون إلى أنانيتهم الغريزية: سيرون في أوامرك ما يريدون رؤيته، وستشجّع تصرفاتهم مصالحهم الخاصة.

ما لم تكيّف أسلوبك القيادي مع ضعف الناس في مجموعتك، فعلى الأغلب سينتهي بك الأمر بفقدان التسلسل القيادي. ستكون المعلومات المتعلقة بالميدان بطيئة في الوصول إليك. إن تسلسلاً قيادياً سليماً، والسيطرة التي يمنحها لك، ليست مصادفة؛ إنه من خلقك، وهو عمل فني يتطلب اهتماماً ورعاية دائمين. أما تجاهله فلا يحقق لك سوى الخطر.

«جيرا» أو «جينا»؟ كان الهيّابون منهم سيعتبرون هذه الخطوات متهورة، وحتى مجنونة، بينما سيرى آخرون مئات المصاعب في التنفيذ، ولكان الجميع أجمع على رفضها؛ ولو أنه تبنّاها وقام بتنفيذها أي شخص آخر غير نابليون، ألم تكن ستتحول جميعها إلى إخفاقات؟

البارون أنطوان هنري دي جوميني (1869-1779).

«كيف يكون القادة، كقاعدة، سيكون من هم تحت قيادتهم»

زينافون (430-355 قبل الميلاد).

السيطرة عن بعد

في نهاية الثلاثينات من القرن الماضي أوصى الجنرال العميد جورج سي مارشال (1880-1958)، بالحاجة إلى إصلاح عسكري واسع. فعدد الجيش قليل جداً، وتدريبهم سيئ، والعقيدة القتالية الراهنة لا تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة– وإلى ما هنالك من مشكلات.

في العام 1939 كان على الرئيس الأميركي فرانكلين دي. روزفلت اختيار قائد جديد للقوات المسلحة. كان المنصب بالغ الأهمية: فالحرب العالمية الثانية قد اندلعت في أوروبا، وكان روزفلت مؤمناً بأن أميركا ستتورط بها حتماً. فهم الحاجة على إصلاح عسكري، لذا تجاوز جنرالات أعلى رتبة

وخبرة واختار مارشال للمنصب.

كان المنصب لعنة مقنّعة، فوزارة الحرب كان ميؤوساً منها. العديد من الجنرالات كانت الأنا لديهم متضخمة ويملكون القدرة على فرض طريقتهم في القيام بالأمور. الضباط الكبار، بدلاً من التقاعد احتلوا وظائف في الوزارة، وقاموا بتجميع قواعد القوة ومناطق النفوذ التي فعلوا كل ما في وسعهم لحمايتها. كانت الوزارة، وهي مكان مليء بالعداوات المستحكمة بين مراكز القوى، والهدر، والاتصالات المعطلة، والوظائف المتراكبة، في حال من الفوضى التامة. كيف يستطيع مارشال أن يقوم بتحديث الجيش لكي يتمكن من خوض حرب كونية إذا لم يكن بمقدوره السيطرة عليه؟ كيف يستطيع خلق النظام والفعالية؟

قبل عشر سنوات من ذلك كان مارشال قد خدم كقائد مساعد في مدرسة المشاة في «فورت بننغ»، بولاية جورجيا، حيث درّب العديد من الضباط. وطوال الفترة التي أمضاها هناك كان يحتفظ بسجل للملاحظات دوّن فيه أسماء الشبّان الواعدين. وبعد أن أصبح رئيس أركان حرب الجيش بدأ مارشال يحيل الضباط الأقدم في وزارة الحرب ويستبدلهم بأولئك الشبان الذين درّبهم بنفسه. كان هؤلاء الضباط طموحين، ويشاركونه رغبته بالإصلاح، وشجّعهم على إبداء آرائهم وإظهار مبادراتهم. وقد تضمنوا رجالاً مثل عمر برادلي ومارك كلارك، اللذين يمكن أن يلعبا دوراً أساسياً في الحرب العالمية الثانية، لكن لا أحد كان أكثر أهمية من الربيب الذي أمضى مارشال وقتاً كثيراً في تعليمه: دوايت دي. أيزنهاور.

بدأت العلاقة بينهما قبل أيام قليلة من الهجوم على بيرل هاربور، حين طلب مارشال أيزنهاور، الذي كان كولونيلاً وقتذاك، أن يحضّر له تقريراً عما ينبغي فعله في الشرق الأقصى. اظهر التقرير لمارشال أن أيزنهاور يشاركه الرأي حول كيفية إدارة الحرب. وخلال الأشهر القليلة التالية أبقى أيزنهاور في دائرة التخطيط للحرب وراقبه عن كثب: كان الرجلان يلتقيان يومياً، وفي ذلك الوقت امتص أيزنهاور أسلوب مارشال في القيادة، وطريقة إنجازه الأمور.

«أوتحسب كل إغريقي يمكن أن يكون ملكاً؟ ليست بالمفيدة كثرة القادة. إننا نحتاج إلى قائد واحد، ملك واحد، قد منحه زيوس ابن كرونوس المحتال، المساعدين وحق اتخاذ القرارات نيابة عن شعبه»، وهكذا قاد عوليس الحرب. فعاد الرجال من سفنهم ومن أكواخهم ووحّدتهم صرخة الحرب.

الإلياذة، هوميروس، نحو القرن التاسع ق.م.
ترجمة دريني خشبة، دار العودة، 2004.

وقد اختبر مارشال مدى قدرة أيزنهاور على الصبر حين أشار له بأنه يزمع إبقاءه في واشنطن بدلاً من منحه المهمة الميدانية التي يريدها بشدة. نجح الكولونيل في الاختبار. مثل مارشال كانت علاقته حسنة بالضباط الآخرين، لكنه كان قوياً بهدوء.

في شهر يوليو 1942 مع استعداد الأميركيين لدخول الحرب إلى جانب البريطانيين في شمال أفريقيا، فاجأ مارشال الجميع بتعيينه أيزنهاور قائداً لمسرح العمليات العسكرية في أوروبا. كان أيزنهاور قد أصبح ليفتننت جنرال لكنه نسبياً لم يكن معروفاً بعد، وخلال الأشهر الأولى من توليه هذا المنصب، وبعد الأداء الضعيف للأميركيين في شمال أفريقيا طالب البريطانيون باستبداله. لكن مارشال وقف بجانبه، وقدّم له النصح والتشجيع. وأحد الاقتراحات الأساسية التي قدمها له هو أن يتخذ ربيباً، تماماً مثلما فعل هو معه، يكون نوعاً من النائب الجوال، يفكّر مثله، ويمكنه أن يلعب دور الوسيط بينه وبين مرؤوسيه. واقترح مارشال لهذا الموقع المايجور جنرال برادلي، وهو رجل كان يعرفه جيداً؛ قبل أيزنهاور الفكرة، ناسخاً البنية التي خلقها مارشال في وزارة الحرب. وحين احتل برادلي منصبه ترك مارشال أيزنهاور لشأنه.

وزّع مارشال الأشخاص الذين صنعهم بنفسه في وزارة الحرب كلها، حيث نشروا بصمت طريقته في العمل. ولكي يجعل المهمة أسهل قطع الهدر في الوزارة بقسوة تامة، مقلصاً عدد المسؤولين الذين يتعامل معهم مباشرة من ستين إلى ستة أشخاص فقط. كان مارشال يكره الزيادة الفائضة؛ والتقارير التي كان يقدّمها لروزفلت جعلته شهيراً بقدرته على تلخيص وضع معقد في عدد قليل من الصفحات. الرجال الستة الذين كانوا يكتبون التقارير له اكتشفوا أن أي تقرير يتجاوز الصفحة الواحد لن يقرأ ببساطة. كان يصغي إلى عروضهم الشفاهية باهتمام كبير، لكن ما إن يحيدوا عن الموضوع أو يقولوا شيئاً لم يفكروا به ملياً، حتى يبدأ بالنظر بعيداً، ويبدو عليه الضجر وعدم الاهتمام. وكان هذا تعبيراً يمقتونه: من دون أن يتلفظ بكلمة كان

يقول لهم بهذه الطريقة إنهم لم يرضوه وإن المقابلة قد انتهت. وبدأ نوّاب مارشال الستة يفكّرون مثله ويطالبون أولئك الذين يكتبون التقارير لهم ذلك الأسلوب الفعال والبسيط الذي كان يطلبه هو منهم. بهذه الطريقة تضاعفت سرعة المعلومات التي تنتقل من أسفل إلى أعلى والعكس بنحو أربع أضعاف.

كان مارشال يمارس السلطة لكنه لم يصرخ أبداً ولم يتحدّ الرجال في وجوههم. كان بارعاً في إيصال رغباته بطريقة غير مباشرة، وهي موهبة أثبتت نجاعتها إذ جعلت ضباطه يفكّرون بما يعنيه. البريغادير جنرال ليسلي أر. غروفز، المدير العسكري لمشروع تطوير القنبلة الذرية، جاء مرة إلى مكتب مارشال لكي يأخذ توقيعه على صرف 100 مليون دولار للنفقات. وإذ وجده مستغرقاً بقراءة بعض الأوراق، انتظره بينما يواظب مارشال على المقارنة بين الوثائق ويدون الملاحظات. أخيراً وضع مارشال القلم من يده، قرأ طلب غروفز لمئة مليون دولار، وقع عليه، وأعاده إليه من دون أن ينبس بحرف. شكره الجنرال وهم بالمغادرة حين خاطبه مارشال أخيراً: «قد يهمّك أن تعرف ما الذي كنت أفعله: كنت أحرّر شيكاً بقيمة 3.25 دولارات ثمناً لبذور الأعشاب في مزرعتي».

لم يكن آلاف العاملين تحت إمرة مارشال، سواء في الوزارة أم عبر البحار، بحاجة إلى مقابلته شخصياً لكي يشعروا بحضوره. فقد كانوا يشعرون بهذا الحضور في التقارير الموجزة والثاقبة التي تصلهم من نائبيه، ومن سرعة الإجابة على أسئلتهم وطلباتهم، ومن فعالية الوزارة، وروح الفريق. شعروا بها من خلال أسلوب القيادة لرجال مثل أيزنهاور، الذي استوعب طريقة مارشال الدبلوماسية إنما القوية في العمل. في غضون بضع سنوات تمكن مارشال من تحويل وزارة الحرب والجيش الأميركي. قلة تمكنوا حقاً من أن يفهموا كيف فعل ذلك.

التقارير التي تجمعها، وتقدمها قيادة الأركان من جهة، ومكتب المعلومات من جهة أخرى، تشكّل أهم المصادر بين يدي نابليون. غير أن هذه التقارير خلال ارتقائها عبر سلسلة القيادة تصبح أقل فأقلّ دقة، وكلما زادت مراحل مرور التقارير وصارت أكثر نموذجية، زاد خطر أن تصبح شديدة التلخيص (أو مشوّهة بسبب كثرة التلخيصات)، بحيث تصبح تقريباً عديمة الجدوى. لتفادي مثل هذا الخطر ولإبقاء المرؤوسين على أهبة الاستعداد يحتاج القائد إلى نوع من التلسكوب الموجّه، يستطيع أن يوجهه نحو أي جزء من أجزاء قوات العدو ومسرح الحرب أو على جيشه هو، لكي يحصل على المعلومات التي ليست فقط أقلّ رسمية من التقارير التي تمرّ عبر

تفسير

حين أصبح مارشال رئيساً للأركان علم أنه قد يضطّر إلى أن يكبح جماح نفسه. وكان ثمة إغراء بأن يحارب الجميع في كل مواطن المشكلات: الجنرالات العنيدون، العداوات السياسية، طبقات الهدر. لكنه كان أذكى من أن يستسلم لهذا الإغراء. أولاً، كان هناك الكثير من المعارك التي سيضطر إلى خوضها والتي ستستنزف قواه. سينتهي به الأمر بالإحباط وهدر الوقت، وربما بنوبة قلبية. ثانياً، بمحاولة السيطرة على كافة التفاصيل في الوزارة، سيزج نفسه في تفاصيل صغيرة ويضيّع الصورة الكبيرة. وأخيراً سيعتبر متنمّراً ومتغطرساً. كان يعلم أن الطريقة الوحيدة لقتل هذا الوحش متعدد الرؤوس هي بأن يبقى في الخلف. كان عليه أن يحكم بطريقة غير مباشرة عبر الآخرين، السيطرة بلمسات خفيفة بحيث لا يدرك أحد مدى عمق سيطرته.

مفتاح استراتيجية مارشال كان اختيار مريديه وإعدادهم ووضعهم في أماكنهم. لقد قام مجازياً باستنساخ نفسه في هؤلاء الرجال، الذين ينفّذون روحية إصلاحاته، موفرين عليه الوقت، ومظهريه بمظهر المفوّض لا المتلاعب. كان وقفه للهدر قاسياً في البداية، لكن ما عن بصم دمغته في الوزارة حتى بدأت الأمور تسير بطريقة فعالة بشكل تلقائي- أناس أقل يتعامل معهم، تقارير غير ذات أهمية أقل، وأقل هدر للوقت على كل صعيد. بعد إنجاز هذه البساطة في العمل، أصبح بإمكان مارشال قيادة الآلة بلمسة أخف. أولئك السياسيون الذين كانوا يعوّقون سلسلة القيادة إما تقاعدوا وإما تمّ دمجهم بروح الفريق. طريقته غير المباشرة في التواصل أمتعت بعض العاملين معه، لكنها كانت طريقة فعالة جداً في التأكيد على سلطته. قد يذهب ضابط إلى منزله ضاحكاً حول إيجاده مارشال يثير جلبة حول فاتورة الحديقة، لكنه سيدرك ببطء أنه إذا ما هدر فلساً فإن رئيسه سيعرف بالأمر.

مثل وزارة الحرب التي ورثها مارشال، فإن العالم اليوم معقد وفوضوي. وبات أصعب من أي وقت مضى ممارسة السيطرة عبر سلسلة من القيادة. لا تستطيع الإشراف بنفسك على كل شيء؛ لا تستطيع مراقبة الجميع. وأن

القنوات الطبيعية، لكنه المصممة كذلك لكي تلبّي حاجاته الراهنة والمحددة. وقد يكون مثالياً أن تبين منظومة المعلومات الاعتيادية للقائد الأسئلة التي يجدر به طرحها، ويفترض أن يمكنه التلسكوب الموجّه من الإجابة عن هذه الأسئلة. وقد كان هذان النظامان، في تقاطعهما وإدارة نابليون الحاذقة لهما، ما أحدث ثورة في مفهوم القيادة العسكرية.

«القيادة في الحرب»، مارتن فان كريفلد، 1985.

يراك الآخرون كديكتاتور سيضرّ بك، لكن إذا استسلمت للتعقيدات وتخليت عن سلسلة القيادة، فستستنزفك الفوضى.

الحل هو أن تفعل مثلما فعل مارشال: اعمل عبر نوع من آلة التحكم عن بعد. وظّف نواباً عنك يشاركونك الرؤية، لكنهم قادرون على التصرف بأنفسهم، ومثلما يمكن أن تفعل أنت لو كنت في مكانهم. بدلاً من إضاعة الوقت في التفاوض مع كل شخص صعب، اعمل على نشر روح من الرفقة والفعالية التي تصبح سياسة عمل ذاتية. قم بتبسيط عمل المنظمة، وأوقف الهدر– في فريق العمل وفي التقارير غير المهمة– وفي الاجتماعات عديمة الجدوى. كلما قلّ اهتمامك بالتفاصيل التافهة، حظيت بوقت أكبر للاهتمام بالصورة الكبيرة، وللتأكيد على سلطتك بصورة عامة وغير مباشرة. سيتبع الناس قيادتك من دون أن يشعروا أنك متسلط. وهذا هو أقصى السيطرة.

«الجنون هو الاستثناء عند الأفراد لكنه القاعدة عند الجماعة»
فردريك نيتشه (1844-1900).

مفاتيح الحرب

اليوم أكثر من أي وقت مضى تتطلب القيادة لمسة خفيفة ورشيقة. والسبب بسيط: لقد أصبحنا أكثر بغضاً للسلطة. في الوقت نفسه يتخيل كل واحد منا تقريباً أنه سلطة في حدّ ذاته بأننا الضباط ولسنا الجنود. انطلاقاً من حاجتهم إلى تأكيد ذواتهم يقدّم الناس في عصرنا مصالحهم على مصالح الفريق. وحدة المجموعة هشة ويمكن أن تتصدع بسهولة.

هذه النزعات تؤثر على القادة بطرق بالكاد يعرفونها. الميل العام هو لمنح المجموعة المزيد من القوة: فانطلاقاً من رغبتهم بأن يظهروا ديمقراطيين يستدعي القادة كل فريق عملهم لسؤالهم عن آرائهم، ويتركون المجموعة تتخذ القرارات، ويفتحون لمرؤوسيهم الباب لكي يصوغوا استراتيجية كاملة. من دون أن يدركوا فإن هؤلاء القادة يسمحون لسياسات عصرهم بأن تغريهم

فجر يوم الغد ترحل (من سان كلود) إلى «فرمز»، وتعبر الراين، وتتأكد من إنجاز التحضيرات هناك لعبور قواتي الخاصة. ثم تتقدّم إلى «كاسل» وتتأكد من إنشاء التحصينات الدفاعية هناك ومن تزويد المكان بالمؤن. وبعدها تتخذ الإجراءات الأمنية الوقائية الضرورية تقصد قلعة «هانو»، لترى إذا كان يمكن تأمينها بهجوم مفاجئ. وإذا دعت الحاجة تقصد قلعة «ماربورغ» أيضاً. ثم تسافر إلى «كاسل» وترسل لي تقريراً حول عمل مبعوثي هناك، وتتأكد من أنه في موقعه. ولا ينبغي أن تتم الرحلة من «فرانكفورت» إلى «كاسل» ليلاً إذ عليك أن تراقب كل ما من شأنه أن يكون مثار اهتمام بالنسبة إلي. ثم ترحل من «كاسل»، أيضاً نهاراً وعبر أقصر الطرق،

بخرق إحدى أهم قواعد الحرب والقيادة: وحدة القيادة. قبل فوات الأوان، تعلّم دروس الحرب: القيادة الموزّعة هي وصفة للكارثة، وهي سبب أعظم الهزائم العسكرية في التاريخ.

بين أبرز تلك الهزائم كانت معركة كاني، في العام 216 قبل الميلاد بين الرومان والقرطاجيين بقيادة هنيبعل. كان عديد جيش الرومان ضعف القرطاجيين لكنهم أبيدوا فعلياً من خلال خطة استراتيجية نُفذت بإحكام. كان هنيبعل بالطبع نابغة عسكرياً، لكن الرومان يتحمّلون معظم المسؤولية عن هزيمتهم: كان نظام القيادة لديهم مليئاً بالأخطاء، بوجود شخصين يتشاركان في قيادة الجيش. وإذ تعارضا في الرأي حول كيفية محاربة هنيبعل فقد قاتلا بعضهما بقدر ما حارباه، وأحدثا فوضى عارمة.

بعد نحو ألفي سنة من تلك الحرب، تمكن فردريك العظيم، ملك بروسيا وقائد جيشها، من أن يهزم القوى الخمس الكبرى التي كانت متحالفة ضده في حرب السبعة أعوام، جزئياً لأنه جعل اتخاذ القرار أسرع بكثير من جنرالات التحالف، الذين كان عليهم أن يتشاوروا مع بعضهم في كل خطوة يقومون بها. في الحرب العالمية الثانية كان الجنرال مارشال مدركاً لمخاطر توزيع القيادة وأصرّ على أن يقوم قائد أعلى واحد بقيادة جيوش الحلفاء. لولا نجاحه في هذه المعركة لما تمكن أيزنهاور من النجاح في أوروبا. خلال حرب فيتنام، منحت وحدة القيادة التي تمتع بها الجنرال الشمال فيتنامي فو نغويان غياب أفضلية كبرى على الأميركيين، الذين وضع استراتيجيتهم حشد من السياسيين والجنرالات.

القيادة الموزّعة أو المنقسمة خطر لأن الناس ضمن مجموعات يفكرون ويتصرفون بطرق غير منطقية وغير فعّالة– سمّها التفكير الجماعي. الناس ضمن مجموعة تكون لديهم ميول سياسية: يقولون ويفعلون أشياء يحسبون أنها ستساعد على تحسين صورتهم أمام الآخرين. يهدفون إلى إرضاء الآخرين، والترويج لأنفسهم، بدلاً من رؤية الوقائع بعين باردة. وفي حين يمكن أن يكون الفرد جريئاً وخلاقاً، فإن المجموعة تخشى غالباً المخاطرة. الحاجة

إلى «كولن»، حيث تجمع المعلومات حول المسافة الممتدة من «ويزل» و«ماينز» و«كاسل» و«كولن»، لتعرف أي طرق وخطوط مواصلات جيدة يمكن استعمالها هناك. اجمع أيضاً المعلومات عن خطوط المواصلات بين «كاسل» و«باديربورن». وأين تكمن أهمية «كاسل»؟ هل ثمة جنود مسلحون في المكان وقادرون على المقاومة؟ أجرِ تقويماً لقوات الأمير إلكتور من حيث وضعها الراهن، وقواتها المدفعية، وميليشياتها، ومعاقلها الحصينة. بعدها تنتقل من «كولن» لتلتقيني في «ماينز»، وتبقى عند الضفة اليمنى من الراين وتعاين بإيجاز المنطقة المحيطة بـ «داسلدورف» و«ويزل» و«كاسل». وسأكون في «كاسل» يوم التاسع والعشرين

إلى إيجاد تسوية بين جميع الأنوات المختلفة تقتل الإبداع. المجموعة تملك عقلاً خاصاً بها، وهذا العقل حذر، بطيء في اتخاذ القرار، معدوم الخيال، وأحياناً غير عقلاني.

هذه اللعبة التي عليك أن تلعبها: افعل كل ما عليك فعله لكي تحافظ على وحدة القيادة. احتفظ بالخيوط كافة بين يديك؛ الاستراتيجية الأساسية ينبغي أن تنبع منك ومنك وحدك. في الوقت نفسه أخف آثارك. اعمل في الكواليس؛ اجعل المجموعة تشعر أنها ضليعة بقراراتك. اطلب نصحهم، واعمل بأفكارهم الجيدة، وارفض بتهذيب أفكارهم السيئة. وإذا ما دعت الحاجة قم بتغييرات صغيرة في الاستراتيجية لكي ترضي الحيوانات السياسية المضطربة في المجموعة، لكن في نهاية الأمر لا تثق إلا برؤيتك الخاصة. تذكّر مخاطر اتخاذ القرار جماعياً. القاعدة الأولى للقيادة الفعالة هي ألا تتخلّى عن وحدة القيادة.

من الشهر لكي أتلقى تقريرك. تستطيع أن ترى بنفسك مدى أهمية هذا التقرير لبداية الحملة وتقدمها، بحيث ينبغي أن تحفظ المنطقة كلها عن ظهر قلب.

تعليمات نابليون المدونة لجنراله الميداني، وهي مقتبسة عن كتاب «القيادة في الحرب»، مارتن فان كرفيلد، 1985.

السيطرة ظاهرة معقدة. غالباً، كلما شددت قبضتك أكثر على الناس قلت سيطرتك عليهم. القيادة شيء أكثر من صياح الأوامر؛ تتطلب خفّة.

في بداية عمله كان المخرج السينمائي السويدي إنغمار برغمان غارقاً أغلب الأحيان بالإحباط. كان لديه رؤى عن أفلامه يريد تحقيقها، لكن العمل في الإخراج كان منهكاً جسدياً وعقلياً وكان الضغط النفسي شديداً يهجم بعنف على ممثليه والعاملين في الفيلم، صارخاً بالأوامر ومهاجماً إياهم لأنهم لا يعطونه النتيجة التي يريدها. بعضهم كان يتذمر من أسلوبه الديكتاتوري، وبعضهم الآخر صار مطيعاً له بصورة آلية. في كل فيلم جديد كان برغمان يضطر إلى البدء مع ممثلين وفريق عمل جديد، مما كان يجعل الأمور أسوأ. لكنه شكّل تدريجياً فريقاً من أفضل المصوّرين السينمائيين وفناني المونتاج والمخرجين المساعدين والممثلين في السويد، وهم أشخاص يشاركونه معاييره العالية ومن يثق هو بهم. هذا جعله يخفّف من ممارسة القيادة؛ مع ممثل مثل ماكس فون سيدو كان يمكنه أن يقترح فحسب فكرته عن الدور بينما يقوم الممثل العظيم بتجسيد هذه الفكرة. بات يمكنه ممارسة سيطرة أعظم الآن

بتخفيف التحكم بزمام الأمور.

الخطوة الجوهرية في خلق سلسلة قيادة فعالة هي جمع فريق من المهارات يشاركك أهدافك وقيمك. هذا الفريق يمنحك أفضليات عدة: أشخاص محفزون مفعمون بالروح يمكنهم التفكير بأنفسهم؛ صورة الشخص المفوّض والقائد الديمقراطي المنصف؛ وتوفير لطاقتك القيّمة، التي يمكنك توجيهها نحو الصورة الأكبر.

حين تشكّل هذا الفريق عليك أن تبحث عن الأشخاص الذين يعوّضون عن نواقصك، الذين يملكون المهارات التي تفتقر إليها. خلال الحرب الأهلية الأميركية، كان لدى الرئيس لنكولن استراتيجية لكي يهزم الجنوب، لكنه لم يكن يملك الخلفية العسكرية وكان جنرالاته يحتقرونه. ما نفع استراتيجية إذا لم يكن قادراً على تحقيقها؟ لكن لنكولن سرعان ما وجد العضو الذي يكمله كفريق في الجنرال عوليس أس. غرانت، الذي كان يشاركه الرأي بأهمية الحرب الهجومية والذي لم تكن ذاته متضخمة. ما إن اكتشف لنكولن غرانت حتى تشبّث به، ووضعه في القيادة، وتركه يدير الحرب على النحو الذي يراه مناسباً.

كن حذراً خلال تشكيل الفريق من أن تغريك الخبرة والذكاء. فالشخصية، والقدرة على العمل تحت رايتك ومع بقية الفريق، والقدرة على تحمّل المسؤولية والتفكير بشكل مستقل، هي صفات مساوية في الأهمية. وهذا ما اختبر مارشال به أيزنهاور لمدة طويلة. ربما لا يكون لديك الكثير من الوقت، لكن لا تختر إطلاقاً رجلاً فقط بسبب سيرته الذاتية اللمّاعة. أنظر تحت جلده، إلى تكوينه النفسي.

اعتمد على الفريق الذي كوّنته، لكن لا تكن أسيره. كان لدى فرانكلين دي. روزفلت فريق مشهور من «الموثوقين فكرياً»، من المستشارين والوزراء ممن يمكنه الاعتماد على آرائهم وأفكارهم، لكنه لم يدخلهم إلى نطاق اتخاذ القرار الفعلي، وأبقاهم بعيدين عن بناء قاعدة قوة خاصة بهم ضمن الإدارة. كان يراهم ببساطة بوصفهم أدوات، توسّع قدراته وتوفر عليه وقتاً ثميناً. كان

يفهم وحدة القيادة ولم يقع أبداً تحت إغراء خرقها.

أحد الوظائف الأساسية في أي سلسلة قيادة هي تأمين المعلومات بسرعة من الخنادق، مما يسمح لك بسرعة التأقلم مع الظروف. كلما كانت سلسلة القيادة أقصر وأبسط، كان ذلك أفضل لتدفق المعلومات. على الرغم من أن كثافة المعلومات تقلّ لدى انتقالها صعوداً عبر سلسلة القيادة فإن التفاصيل المهمة تصبح نموذجية وعامة أثناء تنقيتها عبر القنوات السابقة. بعضهم في السلسلة سيقوم أيضاً بتأويل المعلومات لك، وتصفية ما تسمعه. لكي تحصل على المزيد من المعرفة المباشرة قد ترغب أحياناً بزيارة الميدان بنفسك. كان مارشال يزور متخفياً إحدى قواعد الجيش ليرى بأم العين كيف تتحقق إصلاحاته؛ كان أيضاً يقرأ رسائل الجنود. لكن في هذه الأيام من التعقيدات المتزايدة، فإن هذا قد يستهلك الكثير من وقتك.

ما تحتاج إليه هو ما يسميه مؤرخ الحروب مارتن فان كريفلد «تلسكوباً موجهاً»: أناس من أجزاء مختلفة ضمن سلسلة القيادة وخارجها، لكي يمدّوك بمعلومات مباشرة من المعركة. هؤلاء الناس- شبكة غير رسمية من الأصدقاء والجواسيس- يسمحون لك بأن تلتف على السلسلة بطيئة الحركة. كان نابليون سيد هذه اللعبة، فقد كوّن في الظلّ فرقة من الضباط الشبان في كافة نواحي الجيش، وهم شبان اختيروا لولائهم، وطاقتهم، وذكائهم. عند الحاجة كان يرسل أحد هؤلاء الرجال إلى جبهة أو حامية بعيدة، أو حتى إلى مقارّ قيادة العدو (ظاهرياً كمبعوث دبلوماسي)، مع تعليمات سرية بجمع نوع محدّد من المعلومات التي لم يستطع الوصول إليها بالسرعة الكافية عبر القنوات الطبيعية. بصورة عامة، من المهم تحضير هذه التلسكوبات الموجّهة وزرعها في أنحاء المجموعة. فهي تمنحك مرونة في السلسلة، وفسحة للمناورة في بيئة غالباً ما تكون صلبة.

الخطر الأكبر على سلسلة قيادتك يأتي من حيوانات السياسة في المجموعة. أشخاص كهؤلاء لا يمكن تجنّبهم؛ إنهم ينمون كالحشائش في أي منظمة. وهم لا يركضون وراء مصالحهم الخاصة فحسب، بل ينشئون عصبة لكي

يدفعوا أجندتهم الخاصة قدماً ويحدثوا شرخاً في البنيان الصلب الذي بنيته. هؤلاء يفسّرون أوامرك وفقاً لأهدافهم الخاصة، ويعثرون على فتحات ينفذون منها في أي غموض، ويخلقون كسوراً غير مرئية في السلسلة.

حاول أن تجزّ هذه الأعشاب قبل نموّها. عندما تكوّن فريق العمل انظر إلى التواريخ الشخصية للمرشّحين: هل هم مضطربون؟ هل يكثرون من التنقل من مكان إلى آخر؟ هذه إشارة على طموح يحول دون اندماجهم في مكان معيّن. حين يبدو لك أن الأشخاص يشاركونك الرأي نفسه بصورة مطابقة، كن متيقظاً: فهم على الأرجح يحوّلون أنفسهم إلى مرايا لك لكي يسحروك. كان بلاط الملكة إليزابيث الأولى، ملكة إنكلترا، مليئاً بهذه الأنماط. وكان حلّ إليزابيث أن تبقي آراءها خافتة؛ في أي موضوع، لا أحد خارج حلقتها الداخلية كان يعرف موقفها. وهذا صعّب على الناس أن يصبحوا مرآة لها، وأن يخفوا نواياهم وراء واجهة من الموافقة الكاملة. كانت استراتيجيتها هذه حكيمة.

هناك حلّ آخر وهو أن تعزلهم، ألا تعطيهم مساحة للمناورة ضمن المنظمة. حقق مارشال ذلك عبر ملء المجموعة بروحية الفعالية الخاصة به؛ أولئك الذين يثيرون الاضطراب في هذه الروحية يزاحون ويمكن عزلهم بسرعة. في أي حال، لا تكن ساذجاً. ما إن تتعرّف على هؤلاء الأشخاص عليك أن تتصرف بسرعة لكي توقفهم عن بناء قاعدة قوة ينطلقون منها لتدمير سلطتك.

أخيراً، انتبه إلى الأوامر نفسها، شكلاً ومضموناً. الأوامر الضبابية لا قيمة لها. حين تمر من شخص لآخر تصبح معكوسة، ويرى فيها فريق العمل لديك كرمز لانعدام الثقة والقرار. من المهم أن تكون واضحاً حيال ما تريده قبل أن تصدر أوامرك. من ناحية أخرى، إذا كانت أوامرك شديدة التحديد وشديدة الضيق، فستشجع الناس على التصرف كآلات ويكفوا عن التفكير بأنفسهم– وهو ما سيفعلونه حين يتطلب الموقف ذلك. عدم الذهاب في أي من هذين الاتجاهين يعدّ فناً.

في هذا المجال، كما في الكثير سواه، كان نابليون معلّماً. كانت أوامره مليئة بالتفاصيل، مما كان يمنح ضباطه الإحساس بأنهم يعرفون كيف يفكّر بينما يسمح لهم ببعض التأويل. كان غالباً يعدد الأحداث الطارئة المحتملة، مقترحاً طرقاً يستطيع الضابط من خلالها أن يؤقلم تعليماته له عبرها حين تدعو الضرورة. الأهم من ذلك أنه كان يجعل أوامره ملهمة. لغته كانت توصل روحية رغباته. ذلك أن إصدار أمر مصاغ بكلمات رائعة ينطوي على قوة إضافية، عوضاً عن أن يشعر المتلقي بأنه مجرد تابع ينفّذ أوامر إمبراطور بعيد، يصبح مشاركاً في قضية كبرى. الأوامر البيروقراطية غير الواضحة تترجم إلى حركة غير محددة، وتنفيذ غير دقيق. أما الأوامر الواضحة والموجزة والملهمة فتجعل الضباط يشعرون أنهم يقودون زمام الأمور وتشحن الجنود بالروح القتالية.

صورة: الرسن. جواد بلا لجام لا نفع له، لكن يساويه
سوءاً الجواد الذي تشدّ رسنه عند كل منعطف في
جهد عقيم للسيطرة. السيطرة تأتي من ترك العنان،
ومن إمساك الرسن بخفة لا تشعر الجواد بأنك تجرّه
لكنه يحس بأقل تغيير في التوتر ويتجاوب
كما ترغب. ليس الجميع يمكن أن يصبح معلماً
في فن كهذا.

حجّة: «جنرال واحد سيئ هو أفضل من جنرالين سيئين»
نابليون بونابرت (1769-1821)

نقض

لا يمكن أن ينتج خير عن القيادة المقسّمة. إذا ما عرض عليك منصب تضطر فيه إلى مشاركة القيادة فارفضه، لأن المؤسسة ستخذلك وسيتمّ تحميلك المسؤولية. الأفضل لك أن تحتل منصباً أقلّ ودع الشخص الآخر يحصل على المنصب.

غير أنه من الحكمة دائماً أن تستفيد من بنية القيادة الناقصة عند منافسك. لا تسمح بأن يستفزك تحالف القوى ضدك: إذا كانوا يتشاركون القيادة، إذا كانت تحكمهم لجنة، فإنك تملك ما يكفي من الأفضلية عليهم. في الواقع افعل مثلما فعل نابليون وابحث عن أعداء لديهم هذا النوع من البنية القيادية. لا يمكن أن تفشل في الانتصار عليهم.

6

وزّع قواك

استراتيجية الفوضى المسيطر عليها

العنصران الجوهريان في الحرب هما السرعة والتكيّف- القدرة على التحرك بسرعة واتخاذ القرارات بسرعة أكبر من العدو. لكن بات من الصعب تحقيق هذين العنصرين في عصرنا. قدر هائل من المعلومات بات يتوافر لنا بكبسة زر، مما زاد من صعوبة التفسير واتخاذ القرارات. أصبح هناك المزيد من الناس لكي نتعامل معهم، وهم منتشرون على نطاق واسع، مما يجعلنا نواجه انعدام اليقين. تعلم من أعظم معلمي الحرب، نابليون بونابرت: إن القدرة على السرعة والتكيّف تأتي من التنظيم المرن. جزئ قواك إلى مجموعات مستقلة يمكنها العمل واتخاذ القرارات دون الرجوع إليك. اجعل قواك مراوغة ولا يمكن وقفها عبر مدّها بروح الحملة، كلّفهم بالمهمة، ثم دعهم ينطلقون.

الفوضى المحسوبة

في العام 1800، بانتصاره على النمسا في «معركةماينجو»، كسب نابليون السيطرة على شمال إيطاليا وأجبر النمساويين على التوقيع على اتفاقية تعترف بكسب أراض فيها وفي بلجيكا. خلال السنوات الخمس التالية ظلّ السلام الصعب قائماً. لكن نابليون نصّب نفسه إمبراطوراً على فرنسا، وبدأت بلدان أوروبية عدة تشكّ بأنه لا حدود لطموحات هذا الكورسيكي الواصل حديثاً إلى السلطة. كان كارل ماك وهو جنرال نمساوي مسؤول عن الإمدادات وعضو مؤثر وقديم في الجيش النمساوي، يؤيد ضربة استباقية ضد فرنسا، بجيش يكون كبيراً بما فيه الكفاية ليضمن النصر. أخبر زملاءه «في الحرب الهدف هو أن نضرب العدو لا أن نتفادى التعرض للضرب».

كسب ماك وأمثاله من الضباط التأثير وفي أبريل من العام 1805 وقعت النمسا وإنكلترا وروسيا معاهدة تحالف لشن الحرب على فرنسا وإرغامها على العودة إلى حدودها ما قبل نابليون بونابرت. وفي ذلك الصيف وضعوا خطتهم: 95 ألف جندي نمساوي سيهاجمون فرنسا في شمال إيطاليا، معوّضين بذلك عن الهزيمة المذلة التي تعرضوا لها في 1800، وسيقوم 23 ألف جندي آخرين بتأمين منطقة التايرول الواقعة بين إيطاليا والنمسا. ثم سيقود ماك جيشاً من 70 ألف رجل غرباً على طول الدانوب إلى بفاريا، لكي يحول دون تحالف هذا البلد ذات الموقع الاستراتيجي مع فرنسا. وما إن يستقر في بفاريا سينتظر ماك وجيشه بضعة أسابيع حتى وصول 75 ألف جندي إضافي من روسيا، وسيتحد الجيشان ويشكلان قوة لا تهزم تتقدّم غرباً باتجاه فرنسا. في الأثناء يقوم الإنجليز بمهاجمة فرنسا في البحر. وسيتم ضخّ المزيد من الجنود لاحقاً في كل منطقة تجري فيها الحرب، حتى يصل العدد الإجمالي إلى نصف مليون جندي، وهي أكبر قوة عسكرية يتمّ حشدها في تاريخ أوروبا حتى تلك اللحظة. حتى نابليون لا يستطيع الصمود في وجه جيش يساوي أكثر من ضعف جيشه، وينقض عليه من كل الجهات.

أخيراً، النقطة الأهم التي ينبغي أخذها في الاعتبار هي أن المنظومة القيادية الثورية التي ابتدعها نابليون لم تكن نتيجة لأي تطور تكنولوجي، مثلما قد يتوقع المرء، بل مسألة تنظيم فائق وعقيدة عسكرية متفوقة. فالوسائل التقنية التي كانت متوافرة للإمبراطور لم تكن أكثر تطوراً من تلك التي لدى أعدائه، وقد اختلف عنهم في أنه كان يتمتع بالجرأة والقدرة على الابتكار لتجاوز الحدود التي فرضتها التكنولوجيا على القادة العسكريين منذ آلاف السنين. وفي حين سعى أعداء نابليون إلى الحفاظ على السيطرة وتقليل الاضطراب إلى الحدّ الأدنى، عبر إبقاء قواتهم متقاربة ومتماسكة جغرافياً، فقد اختار نابليون العكس، ووزع تشكيلات جيشه

في منتصف سبتمبر بدأ ماك الجزء الأول من الحملة بالتقدّم على امتداد الدانوب إلى ألم، في قلب بفاريا. وبعد أن أسّس مخيماً عسكرياً هناك شعر برضى كبير. كان ماك يكره الفوضى واللايقين. حاول أن يفكّر في كل شيء مسبقاً، حتى يصل إلى خطة واضحة ويتأكد من أن يجري العمل وفقاً لها وأسماها «حرب دقيقة كالساعة». اعتقد أن خطته مثالية؛ لا شيء يمكن أن يمضي خطأ. نابليون هالك لا محالة.

كان ماك قد أسر مرة وأجبر على إمضاء ثلاث سنوات في فرنسا حيث درس أسلوب نابليون الحربي. كان لديه استراتيجية أساسية وهي أن يجعل الجيش يقسّم قواه، لكن الآن أصبحت الحيلة معكوسة: بوجود مشكلات تواجهه في إيطاليا، لم يكن نابليون قادراً على إرسال أكثر من ٧٠ ألف جندي فرنسي عبر الراين إلى ألمانيا وبفاريا. ما إن يعبر الراين حتى يعلم النمساويون بنواياه ويتصرفون لإبطاء تقدّمه؛ سيحتاج جيشه إلى شهرين على الأقل حتى يصل إلى منطقة ألم والدانوب. عندها يكون النمساويون قد اندمجوا مع الروس وتقدّموا عبر الألزاك وفرنسا. كانت الاستراتيجية أكثر مثالية من أي شيء عرفه ماك من قبل. كان مستمتعاً بالدور الذي سيلعبه في تدمير نابليون، ذلك أنه كره الرجل وكل ما يمثّله- الجنود غير المنضبطين، تشجيع الثورة في كافة أنحاء أوروبا، التهديد الدائم للوضع القائم. بالنسبة إلى ماك لم يستطع الروس الوصول إلى ألم بالسرعة الكافية.

مع قرب نهاية شهر سبتمبر بدأ ماك يحسّ أن ثمة شيئاً ليس على ما يرام. إلى غرب ألم تقع «الغابة السوداء»، بين موقعه والحدود الفرنسية. فجأة أخبره جنود الاستكشاف بأن ثمة جيشاً فرنسياً يعبر الغابة باتجاهه. احتار ماك: فمن الأجدى بالنسبة إلى نابليون أن يعبر الراين إلى ألمانيا وأبعد باتجاه الشمال، حيث سيكون عبوره إلى الشرق أسهل ويصعب أكثر اعتراضه. لكن ها مجدداً يقدم على خطوة غير متوقعة، وهي العبور بجيشه عبر ممر ضيق في الغابة السوداء وإرساله مباشرة إلى ماك. حتى لو كانت هذه الخطوة مناورة فعلى ماك أن يدافع عن موقعه، لذا أرسل جزءاً من جيشه غرباً إلى الغابة

ونشرها بطريقة بحيث تتمكن الأجزاء من التحرك بصورة مستقلة لفترة محدودة من الزمن، وبالتالي تسامح حيال وجود قدر معين من الاضطراب. بدلاً من أن يسمح للوسائل التقنية المتوافرة بأن تملي عليه استراتيجيته وأسلوب قيادته، استفاد نابليون من محدودية التكنولوجيا نفسها.

«القيادة في الحرب»، مارتن فان كريفلد، 1985.

السوداء لكي يوقفوا تقدم الفرنسيين الوقت الكافي حتى يصل الروس لمساعدته.

بعد بضعة أيام، بدأ يشعر ماك بارتباك رهيب. كان الفرنسيون يتقدّمون عبر الغابة السوداء، وبعض خيالتهم وصلوا أبعد من ذلك. في الوقت نفسه علم ماك أن ثمة جيشاً فرنسياً كبيراً في مكان ما إلى شمال موقعه. كانت التقارير متضاربة: بعضها قال إن هذا الجيش في شتوتغارت، التي تبعد ستين ميلاً إلى شمال غرب منطقة ألم؛ تقارير أخرى قالت إنه أقرب إلى جهة الشرق أو حتى أبعد باتجاه الشمال أو قرب الدانوب، أي قريباً منه. لم يستطع ماك الحصول على معلومات أكيدة، لأن الخيالة الفرنسيين الذين عبروا الغابة السوداء قطعوا المنفذ على الاستكشاف شمالاً. وجد الجنرال النمساوي نفسه في مواجهة أكثر ما يخيفه: عدم اليقين، وكان ذلك يحجب قدرته على التفكير السليم. أخيراً أمر كل قواته بالعودة إلى ألم، حيث سيركّز جميع قواه. ربما كانت نية نابليون خوض معركة في ألم. على الأقل سيكون لدى ماك عدد مساوٍ من الجنود.

في مطلع أكتوبر تمكن جنود الاستكشاف النمساويون من اكتشاف ما الذي يحدث حقاً، وكان كابوساً. هناك جيش فرنسي عبر الدانوب إلى شرق ألم، قاطعاً طريق عودة ماك إلى النمسا وقاطعاً الطريق على الروس أيضاً. كما أن ثمة جيشاً فرنسياً آخر يحتشد جنوباً، قاطعاً طريق ماك إلى إيطاليا. كيف يستطيع ٧٠ ألف جندي فرنسي أن يظهروا في كل هذه الأمكنة في آن معاً؟ وأن يتحركوا بهذه السرعة الهائلة؟ وإذ سيطر عليه الرعب أرسل ماك فرق الاستكشاف في كل اتجاه. في الحادي عشر من أكتوبر اكتشف رجاله نقطة ضعف: فقط قوة صغيرة من الفرنسيين تقطع الطريق شمالاً وغرباً. يمكنه أن يشق طريقه بهذين الاتجاهين ويكسر الحصار الفرنسي. بدأ يستعد للسير بجيشه. لكن بعد يومين حين كان على أهبّة أن يأمر جيشه بالتراجع، أخبره الكشّافة أن قوة فرنسية ضخمة ظهرت بين ليلة وضحاها، قاطعة الطريق الشمال غربي أيضاً.

ينصب اهتمامنا دائماً على ما يمكننا تسميته «البعد التنظيمي للاستراتيجية». فتجري المؤسسات العسكرية والدول التي أنشأتها تقويماً مرحلياً لمقدرتها على معالجة التحديات العسكرية، وتميل غالباً إلى النظر في المسائل الكمية: عدد الجنود، كميات الذخائر، معدلات جهوزية المعدات الضرورية، حجم المواصلات، وما إلى ذلك. غير أنها نادراً ما تنظر إلى مدى قدرتها الذاتية، خصوصاً على أعلى المستويات، على مواجهة هذه التحديات. لكن حالة بيرل هاربور وغيرها تشير إلى أن جرثومة الإخفاقات في الحرب تنمو في جسد المؤسسات العسكرية غير الفاعلة.

«العثرات العسكرية: تشريح الإخفاق في الحرب»، إليوت أ. كوهن وجون غوتش، 1990.

في 20 أكتوبر، بعد أن اكتشف أن الروس قرروا ألا يأتوا لنجدته، استسلم ماك. أكثر من ٦٠ ألف جندي نمساوي أسروا، من دون إطلاق طلقة رصاص واحدة. كان أحد أعظم الانتصارات غير الدموية في التاريخ.

خلال الأشهر القليلة التالية استدار جيش نابليون إلى الشرق ليتعامل مع الروس ومن تبقّى من النمساويين، ليبلغ أوج انتصاراته في أوسترليتز. في الأثناء قبع ماك في سجن نمساوي، بعد أن حكم عليه لمدة سنتين بسبب دوره في الهزيمة المذلة. هناك أنهك عقله (بعضهم يقول إنه فقد عقله) وهو يفكّر: أين أخطأ في خطته؟ كيف ظهر من العدم، إلى الشرق منه، جيش قام بمحاصرته على هذا النحو؟ لم يكن قد رأى من قبل شيئاً كهذا وظلّ حتى آخر أيامه يحاول أن يفهم ما الذي حدث؟

لقد ثبت مرات كثيرة عبر التاريخ أن الجيوش الناجحة هي تلك التي لا تحول جنودها إلى رجال آليين، ولا تسعى إلى السيطرة الشاملة من أعلى سلم القيادة، وتسمح للقادة الميدانيين بمجال حركة واسع. إن قادة الفرق العسكرية الرومانية، ومارشالات نابليون، وقادة مولتكي.. كلها أمثلة، تختلف في تطورها التكنولوجي، لكنها تجتمع على الأسلوب الناجح لإنجاز الانتصارات العسكرية الباهرة.

«القيادة في الحرب»، مارتن فان غريفلد، 1985.

تفسير

لا ينبغي أن يحكم التاريخ بقسوة على الجنرال ماك، لأن الجيوش الفرنسية التي واجهها في خريف العام 1805، كانت تمثّل إحدى أعظم الثورات في التاريخ العسكري. طوال آلاف السنين كانت الحرب تخاض في العمق بالطريقة نفسها: القائد يقود جيشه الكبير والموحد إلى المعركة ضدّ عدو يوازيه حجماً. لا يمكن أن يجزّئ جيشه إلى وحدات أصغر، لأن هذا يخرق المبدأ العسكري بإبقاء القوات مركّزة؛ أكثر من ذلك فإن نشر القوى سيجعل من الأصعب مراقبتها، وبالتالي سيفقد السيطرة على المعركة.

فجأة غيّر نابليون هذا كله. خلال سنوات السلم بين 1800 و1805 أعاد تنظيم الجيش الفرنسي، جامعاً قوى متعددة ليصبح عدد الجيش 210,000 جندياً. قسّم جيشه إلى وحدات عسكرية، لكل منها خيالتها ومشاتها ومدفعيتها وقيادتها. كل وحدة منها يقودها مارشال جنرال، عادة يكون ضابطاً شاباً أثبت تميزه في حملات عسكرية سابقة. تتراوح أعداد الجنود في كل وحدة بين 15 ألفاً و30 ألفاً، لتشكّل بالتالي جيشاً صغيراً يقوده نابليون مصغّر.

كان مفتاح هذا النظام قدرة الوحدات العسكرية على التحرك بسرعة. فقد كان نابليون يكلف الضباط بمهامهم، ثم يدعهم ينفذونها وحدهم. لم يكن يهدر الكثير من الوقت في تمرير الأوامر، والجيوش الأصغر، التي تحتاج إلى عتاد أقل، يمكنها التحرك بسرعة أكبر. بدلاً من جيش واحد يتحرّك في خط مستقيم. كان بمقدور نابليون نشر وحداته وتركيزها في أطر غير محدودة، تبدو بالنسبة إلى العدو فوضوية وغير مفهومة.

كان هذا هو الوحش الذي أطلقه نابليون على أوروبا في سبتمبر 1805، بينما أرسلت وحدات قليلة إلى شمال إيطاليا كقوة إعاقة لخطة النمسا بالغزو هناك، تحركت سبع وحدات شرقاً نحو ألمانيا بطريقة مبعثرة. وأرسلت قوة احتياط تتضمن قدراً أكبر من الخيالة أرسلت عبر الغابة السوداء، لتقود ماك غرباً وتجعل من الصعب عليه أن يفهم ما الذي يحدث شمالاً، وبالتالي يصبح سهلاً إيقاعه في المصيدة. (فهم نابليون نفسية ماك البسيطة وكيف أن مظهر الفوضى سيشلّ تفكيره). في الأثناء، متخذة مدينة شتوتغارت كمحور لها، تتقدّم الوحدات السبع جنوباً نحو الدانوب وتقطع طرق الهروب المتعددة عن ماك. قائد أحد الوحدات حين سمع أن الطريق الشمال غربي لم يكن مسيطراً عليه بقوة، لم ينتظر أن يرسل نابليون أوامر جديدة بل ببساطة هرع وقام بتغطية النقص على عاتقه الخاص. كيفما اتجه ماك سيصطدم بوحدة عسكرية كبيرة كافية لتعوق تقدّمه حتى يتمكن بقية الجيش الفرنسي من إحكام الدائرة حوله. كان الأمر أشبه بعصبة من الذئاب تحاصر أرنباً.

افهم هذا: إن المستقبل هو للمجموعات المرنة والسريعة والمتعرجة في خط سيرها. قد يكون ميلك الطبيعي كقائد أن تسيطر على المجموعة، وأن تنسّق كل حركاتها، لكن هذا سيقيّدك بالماضي وبالجيوش التاريخية البطيئة. يحتاج السماح بهامش من الفوضى وعدم اليقين– بإفلات الزمام قليلاً – إلى قوة شخصية، لكن عبر لا مركزية الجيش وتجزئته إلى مجموعات، ستكسب بالحركة ما خسرته بالسيطرة الكاملة. والحركة هي أعظم مضاعف للقوة. إنها تتيح لك أن تنشر جيشك وتركزه، وأن ينطلق في اتجاهات عدة بدلاً من

كانت فلسفة الجنرال باتون القيادية هي التالية: «لا تملي على الناس كيف يفعلون الأشياء. قل لهم ما ينبغي عليهم فعله وسيفاجئونك بمدى قدرتهم على الابتكار».

«باتون: عبقري الحرب»، كارلو ديست، 1995.

السير في خط مستقيم. هذه الاتجاهات ستربك عدوك وتشلّ حركته. كلّف ألويتك المختلفة بمهمات واضحة تناسب أهدافك الاستراتيجية، ثم دعهم ينجزونها بالطريقة التي يرونها مناسبة. المجموعات الأصغر أسرع، أكثر قدرة على الابتكار والتكيف؛ ضباطها وجنودها أكثر انخراطاً في المعركة، ويملكون حافزاً أكبر. ففي نهاية الأمر الليونة تكسبك قوة وسيطرة أكبر بكثير من السيطرة.

«انتشروا لتعيشوا، اتحدوا لتقاتلوا»

نابليون بونابرت (1769-1821)

«وابتسم أغاممنون، ومضى يستعرض الجنود،
حتى وصل إلى القائدين اللذين
يحمل كل منهما اسم أجاكس
بينما يحكمون وضع خوذتيهما
والغبار يتصاعد من أقدام المشاة خلفهما..
دخل السرور إلى قلب أغاممنون وخاطبهما
قائلاً: «أيها القائدان الآخيان، لمثلكما لا أوجه الأوامر
فليس من اللائق أن أستحثكما وقد تمكنتما من قيادة جيشكما الضاري
للقتال بحق زوس وأثينا وأبولو
لو أن هذه الروح تملأ قلوب شعبي كله
لسقطت مدينة الملك بريام
بين أيدينا أسيرة ومستباحة كلياً».

الإلياذة، هوميروس، نحو القرن التاسع ق. م، ترجمة ممدوح عدوان، منشورات المجمع الثقافي، 2002.

مفاتيح الحرب

العالم مليء بالناس الذين يبحثون عن المعادلة السرية للنجاح والحصول على القوة. لا يريدون أن يفكّروا بشكل مستقل، يريدون وصفة يتبعونها. تجذبهم فكرة الاستراتيجية لهذا السبب بالتحديد. فبالنسبة إليهم الاستراتيجية هي سلسلة من الخطوات التي يمكن اتباعها لتحقيق الهدف. يريدون أن يقول لهم خبير أو مرشد هذه الخطوات. وإيماناً منهم بقوة التقليد يريدون أن يعرفوا بالضبط ما الذي فعله شخص عظيم ما. مناوراتهم في الحياة آلية بقدر ما هو تفكيرهم آلي.

لكي تفصل نفسك عن مثل هؤلاء الناس، عليك أن تتخلص من الفهم الخاطئ العام: جوهر الاستراتيجية ليس تنفيذ خطة لامعة عبر خطوات معينة؛ بل أن تضع نفسك في أوضاع تمتلك فيها خيارات تفوق خيارات العدو. بدلاً من التعلق بالخيار (أ) بوصفه الجواب الوحيد الصحيح، التفكير الاستراتيجي الحقيقي هو أن تكون قادراً على اللجوء إلى الخيارات (أ، ب، أو ج) بحسب الظروف. هذا هو عمق التفكير الاستراتيجي الذي يتعارض مع التفكير المقولب في معادلات جاهزة.

وقد عبّر صان تسو عن هذه الفكرة بطريقة مختلفة: ما تهدف إليه من

خلال الاستراتيجية، قال هو «الشيه»، وضع من القوة الكامنة– قل وضع جلمود احترازاً على قمة تلّ، أو سهم في قوس مشدود، لمسة للصخرة أو إفلات للقوس وتنطلق قوة هائلة. يمكن أن تنطلق الصخرة أو السهم في أي اتجاه؛ إنه يستمد زخمه انطلاقاً من تصرفات العدو. ما يهمّ ليس اتباع وصفات معدة سلفاً لكن أن تضع نفسك في وضعية «الشيه» وتمنح نفسك الخيارات.

لم يكن نابليون على الأرجح يعرف مفهوم «الشيه» هذا، لكنه كان يملك الفهم التاريخي العظيم له. ما إن مَوْضَعَ ألويته السبعة في ترتيب يبدو فوضوياً على امتداد الراين، وأرسل قواه الاحتياطية إلى الغابة السوداء، حتى أصبح في وضع «الشيه». كيفما التفت ماك، مهما فعل، كان النمساويون محكومين بالهلاك. كان لدى نابليون خيارات لا تنتهي، بينما لم يملك ماك إلا القليل منها، وجميعها سيئ.

لطالما ركّز نابليون انتباهه على فهمه الخاص لـ«الشيه»، وقد أتقنه في حملة 1805، فانطلاقاً من هوسه بالبنية والتنظيم ابتكر نظام الألوية، مدخلاً المرونة في صلب بنية جيشه. الدرس بسيط: التنظيم الصلب والممركز لا يترك لك سوى الاستراتيجيات مستقيمة الاتجاه؛ أما جيش مرن ومجزّأ فيمنحك الخيار واحتمالات لا تحصى، تتيح لك الوصول إلى «الشيه». البنية هي استراتيجية، ربما أهم خيار استراتيجي يمكن أن تأخذه. إذا ما ورثت قيادة مجموعة، فقم بتحليل بنيتها واقلبها لتناسب أهدافك. قم بصب طاقتك الإبداعية في بنية المجموعة، جاعلاً من الليونة هدفك. بفعلك هذا ستمشي على خطوات ليس نابليون فقط بل ما قد يكون أعظم آلة حربية في العصر الحديث، وهي الجيش البروسي (لاحقاً الألماني).

بعد فترة قصيرة من الهزيمة الطاحنة التي ألحقها نابليون بهم في «معركة جينا» عام 1806 (راجع الفصل الثاني)، قام قادة الجيش البروسي بعملية نقد ذاتي. رأوا أنهم كانوا عالقين في الماضي؛ وأن طريقتهم في القيام بالأمور كانت بالغة التصلّب. فجأة تمّ أخذ الإصلاحيين في الجيش بمن فيهم كارل

خلال تلك الحقبة من النقد الذاتي والتقييم التي تلت الحرب، اتحد مفهوما شارنهورست وجنيشيناو العسكريان في مفهوم واحد واضح الفهم بالنسبة إلى جميع ضباط الجيش. وهو مفهوم الـ «أوفتراغستكتيك»، أو «تكتيكات المهمة». وقد ضمّن مولتكي نفسه في مسودة دليل إرشادات تكتيكي جديد الأسطر التالية: «لن تتم الاستفادة من موقع عسكري متقدم ما إذا انتظر القادة الميدانيون الأوامر. ينبغي أن يكون الضابط الأعلى رتبة والجندي الشاب على وعي بحقيقة أن الأخطاء الناجمة عن الإهمال واللافاعلية أسوأ من اللجوء إلى الخيار الخاطئ». لا شيء يلخّص مفهوم وأداء قيادة الأركان الألمانية والجيش الذي تقوده أكثر من هذا

فون كلوسفيتز على محمل الجد ومنحوا السلطة. وما قرّروا فعله لم يكن له سابقة في التاريخ: قرّروا أن يمأسسوا النجاح عبر تصميم بنية جيش متفوق.

في صلب هذه الثورة كان إنشاء ما يسمّى قيادة أركان الحرب، وهي كادر من الضباط المدرّبين تدريباً خاصاً والمتقنين لفنون الاستراتيجية والتكتيكات والقيادة. قد يكون الملك أو رئيس الوزراء أو حتى الجنرال غير كفء لقيادة حرب، لكنّ مجموعة من الضباط اللامعين وحسني التدريب ضمن أركان حرب الجيش يمكن أن تعوّض عن إخفاقاته. بنية هذا الجسم ليست ثابتة: كلّ قائد أعلى للقوات المسلحة يمكنه أن يعدّل حجمها ووظيفتها لتناسب أهدافه وأهداف المعركة الراهنة. بعد كل حملة أو تمرين، يقوم أركان الحرب باختبار أنفسهم وأدائهم بقسوة. وقد تمّ خلق قسم كامل لهذا الغرض ولدراسة التاريخ العسكري. قيادة أركان الحرب ستتعلم من أخطائها ومن أخطاء الآخرين. كان المقصود أن يكون عملاً دائم التطور.

أما الإصلاح الأهم فكان تطوير ما يسمّى بالألمانية «أوفتراغستاتيك» (نظام القيادة الموجّه بحسب المهمة). في ألمانيا هناك كلمتان تعنيان «قيادة» هما «أوفتراغ» و«بيفهل». البيفهل هو نظام تجب إطاعته حرفياً. أما الأوفتراغ فهو أكثر عمومية بكثير: إنه تعبير عن المهمة الشاملة، توجيه ينبغي اتباع روحيته وليس بالنص الحرفي. أما «أوفتراغستاتيك»- المستلهمة من عدو بروسيا الأول نابليون والوقت الضائع الذي كان يمنحه لقادته، فقد أدخلت ضمن أركان الحرب. كان يتم تلقين الضباط أولاً فلسفة الحرب الألمانية القائمة على مبادئ السرعة، والمبادرة إلى الهجوم، وما إلى ذلك. ثم يخضعون لعدد من التمارين التي تساعدهم في تطوير مقدرتهم على التفكير بشكل مستقل، وعلى اتخاذ قرارات لا تلبي الفلسفة الشاملة، لكنها تتجاوب مع ظروف الراهن. كان يكلّف الضباط بمهمات، يقودون فيها ما يعادل الألوية في معركة، ثم يتركون لينفّذوها بمفردهم. ويتم الحكم عليهم انطلاقاً من نتائج أفعالهم، لا في الكيفية التي تحققت عبرها هذه النتائج.

دخلت بنية أركان الحرب حيز التنفيذ (مع بعض التوقّف في مراحل

المفهوم المتعلق بـ «تكتيكات المهمة»: مسؤولية كل ضابط ألماني وضابط غير مكلّف.. بالقيام دون تردد أو سؤال بما يتطلبه منه الوضع الراهن، وبالطريقة التي يراها مناسبة. وهذا يعني أنه ينبغي أن يتصرف دون انتظار الأوامر إذا بدا له ذلك ضرورياً. ويعني أيضاً أنه ينبغي أن يتصرف عكس الأوامر إذا كانت غير مناسبة للوضع. وللتأكيد على أن هذا لا يعدّ عدم إطاعة للأوامر أو قلة انضباط، بدأ القادة الألمان يروون إحدى قصص مولتكي المفضلة عن حادثة وقعت خلال زيارته مقار الأمير فردريك تشارلز، حيث كان الأخير يقرّع رائداً ارتكب خطأ تكتيكياً فادحاً، فأجابه الأخير بأنه كان يطيع الأوامر وذكره بأن الضابط البروسي يتعلم أن الأمر الذي

معينة) منذ العام 1808، واستمرّت حتى نهاية الحرب العالمية الثانية. خلال هذه الفترة قاتل الألمان باستمرار بصورة أفضل من الجيوش الأخرى بما فيها الحلفاء في الحرب العالمية الأولى، على الرغم من القصور الحاد في حرب الخنادق. وقد توّج نجاحهم في أكثر نصر ساحق في العصر الحديث: الاجتياح السريع المباغت لفرنسا والبلدان الخفيضة، حين تمكنوا من اختراق الدفاعات الحصينة للفرنسيين. كانت تركيبة جيشهم، واستعمالهم للـ «أوفتراغستاتيك» ما منحهم خيارات أكبر، وقوى كامنة أعظم.

ينبغي أن تكون قيادة أركان الجيش الألماني النموذج التنظيمي لأي مجموعة تهدف إلى الحركيّة والعمق الاستراتيجي. فبادئ ذي بدء كانت بنية الأركان لينة، تتيح لقادتها تطويعها لتتناسب مع احتياجاتهم. ثانياً: كانت دائمة الاختبار لنفسها وكانت تعدّل نفسها وفقاً لما قد تعلّمته. ثالثاً: لقد نسخت بنيتها في الأقسام المتبقية من الجيش: كان ضباطها يدرّبون الضباط الأقل رتبة منهم، والأخيرون يدرّبون الأقل منهم حتى نهاية الصف. أصغر الفرق كانت تلقّن الفلسفة الشاملة للمجموعة. أخيراً: بدلاً من إصدار أوامر متشدّدة، فإن الأركان تبنّوا فلسفة الـ «أوفتراغستاتيك» بجعل الضباط والجنود يشعرون أنهم منخرطون في ما يجري بطريقة إبداعية، وقد حسّن هذا التكتيك أداءهم وسرّع عملية اتخاذ القرار. بذلك أصبحت الحركيّة جزءاً لا يتجزأ من النظام.

مفتاح الـ «أوفتراغستاتيك» هو فلسفة المجموعة الشاملة. ويمكن بناء هذا حول القضية التي تحارب من أجلها، أو حول اعتقادك بأن العدو الذي تواجهه شرير. ويمكن أن تتضمن أيضاً أسلوب الحرب– دفاعية، متحرّكة، عدوانية– الذي يناسبها. عليك أن توحّد المجموعة حول هذا الإيمان. ثم عليك، من خلال التدريب والتمارين الإبداعية، أن تعمّق هذا الإيمان وتجعله يجري في دمائهم. بعدها يمكنك أن تطلق ألويتك في مهماتها، ويمكنك الوثوق بقراراتهم، وأن تشعر بمقدرتك على التنسيق بينهم.

قد تكون جحافل المغول التي قادها جنكيز خان في النصف الأول من

يتلقاه من ضابط أعلى منه رتبة يوازي أوامر الملك. فرد فردريك تشارلز بسرعة «لقد جعلك جلالة الملك رائداً لأنه كان يظن أنك ستعرف متى ينبغي ألا تطيع الأوامر». هذه القصة البسيطة أصبحت مرشداً لجميع الأجيال اللاحقة من الضباط الألمان».

«العبقرية الحربية: الجيش الألماني وقيادة الأركان 1945- 1807»، **الكولونيل ت. ن. دوبوي،** 1977.

القرن الثالث عشر النموذج السابق الأقرب لألوية نابليون. فجنكيز صاحب فلسفة التفوق المغولي، كان معلماً في الحرب الحركيّة. كانت قواه الموزّعة تستطيع الانتشار والتركّز بأنماط معقدة؛ وكانت الجيوش التي تواجه جيشه تصدم من مدى الفوضوية التي يظهر بها، والتي يستحيل فهمها، غير أن قوى هذا الجيش كانت تناور مع ذلك بتناسق مذهل. كان الجنود المنغول يعرفون ماذا يفعلون ومتى، من غير أن يقول لهم أحد ذلك. بالنسبة إلى أعدائهم كان التفسير الوحيد لذلك هو أنهم مسكونون بالشيطان.

غير أن هذا التناسق الرهيب لدى المغول كان عملياً نتيجة التدريب القاسي. كل شتاء في أزمنة السلم، كان يطلق جنكيز «الصيد العظيم»، عملية طويلة تستغرق ثلاثة أشهر ينشر خلالها الجيش المغولي كله على امتداد خط يبلغ ثمانين ميلاً في سهوب آسيا الوسطى، التي تشكّل الآن منغوليا. وكان ثمة راية تبعد مئات الأميال هي علامة نقطة النهاية. يتقدّم خط الجنود المديد هذا جاراً أمامه كل الحيوانات التي تعترض طريقه. ببطء، وعبر تصميم بالغ التعقيد، يتقوّس طرفا الخط ليشكّلا دائرة تحاصر الحيوانات داخلها. (راية النهاية تصبح مركز الدائرة). ومع تضييق الدائرة يتمّ قتل الحيوانات؛ الأخطر بينها، أي النمور، كانت تترك حتى النهاية. كان «الصيد العظيم» نوعاً من التمرين على قدرة المغول على التواصل بالإشارات عبر مسافات بعيدة، وعلى أن ينسّقوا خطواتهم بدقة، لكي يعرفوا ما الذي يجب أن يفعلوه في ظروف مختلفة، وأن يتصرفوا من دون انتظار الأوامر. حتى الشجاعة تصبح تمريناً، حين يضطر الجنود للانقضاض على نمر بصورة فردية. من خلال الصيد وشكل من اللعب تمكن جنكيز من إيصال فلسفته، وتطوير الترابط والثقة بين أفراد جيشه، وزيادة درجة انضباطهم.

حين تقوم بتوحيد جحافل جيشك، أوجد تمارين تزيد من معرفة جنودك وثقتهم ببعضهم البعض. هذا سينمّي لديهم مهارات التواصل التامة فيما بينهم، كما سينمّي حدسهم بالخطوات التي عليهم اتباعها. لن يتمّ هدر الوقت في عملية نقل الرسائل والأوامر أو بسبب إشرافك المستمر على جنودك

في الميدان. إذا استطعت أن تقنّع هذه التمارين بصورة لعبة، كما «الصيد العظيم»، فهذا أفضل بكثير.

خلال الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي، نشأت حرب بين فريقي بايزبول كبيرين: فريق «بوسطن رد سوكس، المتمحور حول اللاعب تيد وليامز، وفريق «ذي نيويورك يانكيز»، مع الرامي العظيم جو ديماجيو. كان مالك «رد سوكس» يؤمن بتدليل لاعبيه، وخلق بيئة مريحة لهم وكسب ودّهم. كان يعتقد أن الفريق السعيد يلعب جيداً. ولهذا الغرض كان يعاقر الخمرة مع لاعبيه، ويلعب الورق معهم، وينزلهم في فنادق مريحة حين يكونون في جولات خارجية. كما أنه كان يتدخّل في القرارات الإدارية، دائماً بنية توفير شروط أفضل للاعبيه وجعلهم سعداء.

كانت فلسفة اليانكيز مختلفة جداً، تشدّد على الانضباط وتحقيق النصر بأي ثمن. ما كان أعضاء الأقسام المتعددة في الإدارة يتدخلون بعمل بعضهم البعض، فقد فهموا أخلاقيات العمل الجماعي وكانوا يعلمون أنه سيتم الحكم على نتائج أعمالهم. كان مدير الفريق حراً في اتخاذ القرارات. وكان لاعبو اليانكيز يشعرون بحاجة شديدة لتلبية تقاليد الفريق في تحقيق الربح؛ كانوا يخشون الخسارة.

خلال هذين العقدين، كان لاعبو فريق رد سوكس يتقاتلون فيما بينهم، وانقسموا إلى شلل، وكانوا يتذمرون ويئنون عند أيّ انتكاسة، وربحوا بطولة واحدة. أما اليانكيز فكانوا منسجمين مع بعضهم ومفعمين بالروح؛ فازوا بثلاث عشرة بطولة وعشر بطولات عالمية. الدرس بسيط: لا تخلط بين الحميمية، وأجواء النادي، وروح الفريق والانسجام. معاملة جنودك برقة والتصرف كما لو أن الجميع متساو سيخرّب الانضباط ويروّج لخلق الشلل. النصر قادر على إيجاد روابط أقوى من الصداقة السطحية، والنصر يتحقق بالانضباط، والتدريب، والمعايير العالية.

أخيراً، تحتاج إلى تركيب بنية مجموعتك بحسب مواطن الضعف والقوة في جنودك، وبحسب ظروفهم الاجتماعية. ولكي تفعل هذا يجب أن تكون

كان توم يوكي في الثلاثين من عمره حين اشترى فريق «رد سوكس» الذي كان مفلساً ولا أمل منه لم يفز إلا بثلاثة وأربعين مباراة في الموسم السابق وجذب ما معدله 2365 من البطاقات. أصبح النادي لعبته المفضلة، وأحب لاعبيه، ودللهم كثيراً. ولأنه فعل ذلك كانوا يكثرون من امتداحه.. وهناك حديث معروف بين بوبي دور وتومي هنريتش يسأل فيه الأول الثاني «لماذا لم يتمكن الرد سوكس من هزم اليانكيز في المباراة النهائية؟ ألم نكن جيدين بما فيه الكفاية؟»، فيجيبه «ليس السبب أن الفريق لم يكن جيداً بما فيه الكفاية، لكن مالك الفريق كان جيداً أكثر من اللزوم. لم يكن اللاعبون مضطرين للوصول إلى البطولة لكي يتمكنوا من قيادة سيارات

متآلفاً مع الجانب الإنساني لجنودك، عليك أن تفهمهم، وتفهم روحية زمنهم، بصورة وافية.

خلال الحرب الأهلية الأميركية عانى جنرالات «الاتحاد» من الطبيعة المترهلة لجيشهم. على عكس جنود الفدرالية المنضبطين وحسني التدريب، فقد تمّ تجنيد الكثير من جنود الشمال في اللحظة الأخيرة؛ كان هؤلاء من سلالة الرواد، وكانوا مستقلين بشدة. بعض الجنرالات ناضل لكي يعلمهم الانضباط ومعظمهم فشل في ذلك. بعضهم الآخر كان يولي كل اهتمامه للاستراتيجية النظرية بينما الجيش لا يبلي بلاء حسناً على الأرض.

كان لدى الجنرال وليام تيكوميش شيرمان حلاً مختلفاً: غيّر من بنية الجيش لكي تناسب شخصيات رجاله. خلق جيشاً أكثر ديمقراطية، شجّع ضباطه على المبادرة الفردية، وتركهم يلبسون الثياب التي يريدونها، أي أنه خفّف من الانضباط الخارجي لكي يقوّي روح الفريق وأخلاقياته. مثل معظم المغامرين كان جنوده قلقين وجوّالين، دائماً يتقدمون بسرعة أكبر من أعدائهم. وبين كل جيوش «الاتحاد» كان جيش شيرمان الأكثر مهابة والأفضل أداء.

على غرار شيرمان لا تحارب سلوكيات جنودك الغريبة، بل حولها إلى فضائل، إلى طريقة تزيد بها من قوتك الكامنة. كن خلاقاً في تركيب بنية المجموعة، وكن مرناً وقادراً على التكيّف كالجيش الذي تقوده.

الكاديلاك، أما اليانكيز فكانوا مضطرين إلى ذلك». كانت إدارة الرد سوكس هاوية جداً، في مواجهة أكثر الإدارات احترافاً وقوة.

«الرامي: حياة واضطرابات تيد ويليامز»، إد لين، 1993.

صورة:

شباك العنكبوت. معظم الحيوانات تهاجم في خط مستقيم؛ العنكبوت يحبك شباكه، يتأقلم مع موقعه ويغزل بشكل نمطي، سواء أكان معقداً أم بسيطاً. ما أن يتم حياكة الشبكة، يكون قد انتهى العمل. لا يحتاج العنكبوت إلى القيام بالصيد؛ إنه ببساطة ينتظر الفريسة الحمقاء التالية لتقع في خيوط الشباك التي تكاد تكون غير مرئية.

«بكل معنى الكلمة كانت الفوضى التامة هي سبب توازننا».

تي. إي. لورنس (1885-1935).

حجّة

«الجيش إذن يتحرّك لتحقيق التقدّم، ويتغير عبر التوزيع وإعادة التوحيد. إنه بسرعة الريح، وببطء الغابة؛ إنه يغزو وينشب كالنار... إنه يصعب معرفته كالظلمة؛ وحركته كالعاصفة»

فن الحرب، صان تسو (القرن الرابع قبل الميلاد).

نقض

بما أن بنية جيشها ينبغي أن تناسب البشر الذين يشكلونها، فإن وظيفة اللامركزية مرنة: بعض الناس يتجاوبون بصورة أفضل مع السلطة المتشددة. حتى لو كنت تدير منظمة مرتخية قد تأتي أوقات تضطر فيها إلى شدّها وتقلّل من حرية ضباطك. الجنرالات الحكماء لا يتشبثون بشيء بصورة نهائية، دائماً يستعيدون القدرة على جعل جيشهم متناسباً مع الظروف الراهنة، ومع حاجاتهم المتغيرة.

7

حوّل حربك إلى حملة مقدّسة

استراتيجيات الروح المعنوية

إنّ سرّ تحفيز الأشخاص والحفاظ على روحهم المعنوية هو دفعهم إلى التفكير أقلّ بذواتهم، والتفكير أكثر بالمجموعة. أشركهم في قضية، في حملة مقدّسة ضدّ جيش يكرهونه. اجعلهم يرون أن نجاتهم مرتبطة بنجاح الجيش برمته. في مجموعة يكون بين أفرادها روابط حقيقية، فإن الأمزجة والعواطف تصبح معدية، بحيث يسهل أن تعدي جنودك بالحماسة. كن في المقدمة، دعهم يرونك في الخنادق، تقدّم التضحيات من أجل القضية. هذا سيشحنهم بالرغبة بالتشبّه بك وإرضائك. اجعل المكافأة والعقاب نادرين لكن مؤثرين. تذكّر: إن جيشاً يملك الدافع يستطيع فعل العجائب، ويعوّض عن أي نواقص مادية.

فن إدارة البشر

نحن البشر أنانيون بطبعنا. إن الأفكار الأولى التي تراودنا في أي وضع نجد أنفسنا فيه تتمحور حول مصالحنا الخاصة: كيف سيؤثّر هذا عليّ؟ كيف سيساعدني؟ وفي الوقت نفسه فإننا نحاول، بحكم الضرورة، إخفاء أنانيتنا، مظهرين دوافعنا بمظهر اللاأنانية، أو اللامبالاة. هذه الأنانية المتأصلة والقدرة على إخفائها تشكلان مشكلة لك كقائد. قد تعتقد أن الأشخاص الذين يعملون معك متحمّسون ومعنيّون بشكل أصلي– فهذا ما يقولونه، وهذا ما توحي به أفعالهم. ثم تكتشف ببطء أن هذا الشخص أو ذاك يستعمل موقعه في المجموعة لكي يحقّق مصالح شخصية بحتة. تستيقظ ذات يوم لتكتشف أنك تقود جيشاً من الأفراد الأنانيين المتواطئين فيما بينهم.

لا تستطيع فعل شيء بجيش هو خليط من مئة رجل هنا، ومئة هناك، وهكذا دواليك. ما الذي يمكن إنجازه بأربعة آلاف رجل، موحّدين ومتكاتفين، لا يمكنك فعله بأربعين ألف أو حتى أربعمائة ألف جندي منقسمين وتتجاذبهم الصراعات الداخلية..

«قواعد الحرب والشجاعة»، مبارك شاه، بلاد فارس، القرن الثالث عشر ميلادي.

عندها تبدأ التفكير بالروح المعنوية، بإيجاد طريقة لتحفّر فيها جنودك وتصهرهم ضمن مجموعة. ربما تحاول أن تمتدح الأشخاص أو تقدّم لهم احتمال المكافأة، فتجد أنك لم تحقق شيئاً سوى إفسادهم بالدلال، وأنك عزّزت أنانيتهم. ربما تحاول العقاب والانضباط– فتجد أنهم أصبحوا يكرهونك ويتصرفون بحسّ دفاعي معك. ربما تحاول إلهاب مشاعرهم بالخطب والأنشطة الجماعية– لكن الناس ميّالون إلى السخرية هذه الأيام؛ سيرون ما الذي تحاول فعله.

ليست المشكلة في ما تفعله، بل في حقيقة أنه يأتي متأخراً. لقد بدأت تفكّر بالروح المعنوية بعد أن أصبحت قضية أساسية، وليس قبل ذلك. هذا هو خطؤك. تعلّم من القادة العسكريين التاريخيين الفنانين في تحفيز الناس: إن الطريقة المثلى التي تجعل الجنود يعملون معاً ويحافظون على روحهم المعنوية هي أن تشعرهم بأنهم جزء من مجموعة تحارب من أجل قضية تستحق القتال. هذا يشغلهم عن مصالحهم الخاصة ويشبع حاجتهم الإنسانية لأن يشعروا أنهم جزء من شيء أكبر من ذواتهم. كلما فكّروا أكثر بالمجموعة، فكّروا أقل بأنفسهم. سرعان ما يبدأون بالربط بين نجاح المجموعة ونجاحهم هم، وعندها تتقاطع المصالح الفردية مع المصالح الأكبر منها. في هذا النوع من

الجيوش يعرف الأفراد أن أي تصرف أناني سيخزيهم في أعين زملائهم. يصبحون مرهفي الحسّ تجاه نوع من الضمير الجماعي.

الروح المعنوية معدية: ضع الناس في مجموعة منسجمة ومتحركة ليلتقطوا هذه الروح بطريقة طبيعية. إذا ما ثاروا أو عادوا إلى سلوكهم الأناني، فسيعزلون بسهولة. عليك أن تؤسّس هذه الديناميكية منذ اللحظة التي تصبح فيها قائداً لمجموعة؛ إنها لا تنبع إلا من القمة- أي منك أنت.

إن المقدرة على خلق الديناميكية الصحيحة لدى المجموعة، والحفاظ على الروح الجماعية، تعرف في اللغة العسكرية باسم «إدارة الإنسان». جميع الجنرالات العظماء في التاريخ، من أمثال الإسكندر الكبير، وهنيبعل، ونابليون، كانوا كلهم نابغين في هذا الفن، الذي هو بالنسبة إلى الرجل العسكري أكثر من مجرد أمر مهم: ففي المعركة يمكن أن يلعب دوراً حاسماً، وأن يكون مسألة حياة أو موت. في الحرب، قال نابليون ذات مرة، «الروح المعنوية تساوي ثلاثة أضعاف القدرة الجسدية». وعنى بذلك أن روح الجنود القتالية جوهرية في نتيجة المعركة: حين يكون لديه جنود محفّزين فإنه يستطيع أن يهزم جيشاً يساوي ثلاثة أضعاف جيشه.

لكي تخلق أفضل ديناميكية لدى المجموعة، وتحول دون مشكلات المعنويات المدمّرة، اتبع هذه الخطوات الثماني الأساسية المستلهمة من كتابات وتجارب أساتذة هذا الفن. من المهم أن تتبع أكبر عدد ممكن من الخطوات، فليس بينها خطوة أهم من غيرها.

أي درع أقوى من قلب نقي! إن درعه بقوة ثلاثة فلا يخسر في المعركة. وليس إلا متجلبباً بالعري ذاك المحصّن بالفولاذ أما ضميره فأفسده الظلم.

الملك هنري الخامس، ويليام شكسبير (1564-1616)، **ترجمة الدكتور محمد عوض محمد، دار المعارف**، 1993.

الخطوة الأولى: وحّد جنودك حول قضية ما. اجعلهم يقاتلون من أجل فكرة. الآن أكثر من أي وقت مضى، يتوق الناس للإيمان بشيء ما. يشعرون بالفراغ، الذي قد يحاولون، إذا ما تركوا وحدهم، ملأه بالمخدرات والغذاء الروحي، لكن يمكنك الاستفادة منه عبر توجيهه نحو قضية تستطيع إقناعهم بأنها تستحق أن يحاربوا من أجلها. جمّع الناس حول قضية وبذلك تخلق قوة متحفزة.

يمكن أن تكون القضية أي شيء ترغب به، لكن عليك أن تطرحها بوصفها تقدمية: تناسب الزمن، وتقف إلى جانب المستقبل، لذا فإن قدرها النجاح. إذا كان ضرورياً يمكنك أن تسبغ عليها إطاراً روحياً. من الأفضل أن يكون هناك عدو ما تمكن كراهيته، فالعدو يساعد المجموعة على أن تعرّف نفسها بوصفها مضادة له. إذا ما تجاهلت هذه الخطوة فإنّ ما يبقى لك هو جيش من المرتزقة. وعندها تستحق المصير الذي ينتظر جيوشاً كهذه.

الخطوة الثانية: أبقِ بطونهم ممتلئة. ليس بمقدور الأشخاص أن يحافظوا على تحفّزهم إذا لم تلبّى احتياجاتهم المادية. إذا ما شعروا بأي طريقة من الطرق أنهم يتعرضون للاستغلال، فإن أنانيتهم الغريزية ستطفو على السطح وسيبدأون بالانفصال عن المجموعة. استخدم قضية– مجردة– لكي تلمّ شملهم، لكن لبّي لهم حاجاتهم المادية. لست مضطراً إلى إفسادهم بالدلال بأن تدفع لهم أكثر مما يستحقون؛ فالحس الأبوي لديهم بأنك ترعاهم، وتفكّر براحتهم، أكثر أهمية من ذلك. إن الاهتمام باحتياجاتهم الجسدية يجعل من الأسهل عليك أن تطلب المزيد منهم حين يأتي الوقت المناسب.

الخطوة الثالثة: كن في الطليعة. إن الحماسة التي تجعل الناس ينضمون إلى قضية ما تخفت لا محالة. وأحد العوامل التي تسرّع خفوتها، وينتج عدم الرضى، هو الإحساس بأن تصرفات القادة تتناقض مع أقوالهم. يجب منذ البداية أن يرى جنودك أنك تقودهم من الأمام، مشاركاً إياهم المخاطر والتضحيات– وأنك تأخذ القضية مثلهم على محمل الجدّ. بدلاً من أن تحاول دفعهم من الخلف، دعهم يركضون وراءك لكي يجاروا سرعتك.

الخطوة الرابعة: قم بتركيز عامل «الشيه» لديهم. هناك اعتقاد صيني بأن هناك طاقة تدعى «الشيه» موجودة في كافة الكائنات الحية. كل المجموعات لديها مستوياتها الخاصة، الفيزيائية والنفسية، من «الشيه». على القائد أن

ثمة دائماً أوقات لا يكون مكان القائد خلالها في مركز القيادة بل بين جنوده. فمن العبث الخالص القول إن الحفاظ على معنويات الجنود هو مهمة قائد الكتيبة فقط. كلما علت رتبة القائد زاد تأثيره كمثال أعلى. فالجنود لا يشعرون بالصلة مع قائد يعلمون أنه قابع في مقر القيادة. وما يريدونه هو ما يمكن تسميته بالاتصال الحسي به. في أوقات الذعر والإرهاق والفوضى أو حين يطلب منهم القيام بشيء غير اعتيادي، فإن المثال الشخصي للقائد يمكنه فعل العجائب، خصوصاً إذا كان الأخير يتمتع بالفطنة ليخلق نوعاً من الأسطورة حول نفسه.

الفريق أول إروين رومل (1891-1944).

يفهم هذه الطاقة ويعرف كيف يتلاعب بها.

يؤثّر الخمول بشكل رهيب على «الشيه». حين لا يتحرك الجنود تنخفض روحهم المعنوية. تتسلسل إليهم الشكوك، وتستولي عليهم المصالح الأنانية. على النحو ذاته، فإن موقع الدفاع الدائم، والانتظار المستمر للرد على ما فعله العدو، يخفض أيضاً «الشيه». لذا أبق جنودك منشغلين، يعملون لتحقيق هدف ما، يتحركون في اتجاه ما. لا تجعلهم ينتظرون الهجوم التالي؛ فدفعهم إلى الأمام يثيرهم ويجعلهم متعطشين للمعركة. العمل العدواني يركّز «الشيه»، و«الشيه» المركّز مليء بالقوة الكامنة.

الخطوة الخامسة: العب على عواطفهم. أفضل طريقة لتحفيز الأشخاص ليست عبر المنطق بل عبر العاطفة. غير أن الناس يميلون بطبيعتهم إلى الدفاع عن النفس، وإذا ما بدأت بمحاولة كسب عواطفهم بخطبة تمثيلية سيعتبرونك تلاعبياً وسيرتدّون عنك. يحتاج القبول العاطفي إلى تحضير: اخفض مستوى دفاعاتهم، واجعلهم يتحدون كمجموعة، عبر القيام بعرض، تسليتهم، سرد قصة لهم. الآن باتت سيطرتهم على عواطفهم أقلّ وبات بمقدورك الاقتراب منهم مباشرة، ناقلاً إياهم بسهولة من الضحك إلى الغضب أو الكراهية. يملك نوابغ إداريي البشر حساً بالدراما: يعرفون متى وأين يصيبون أعماق جنودهم.

الخطوة السادسة: امزج بين الرقة والقسوة. مفتاح إدارة البشر هو الموازنة بين الثواب والعقاب. الكثير من المكافآت سيفسد جنودك ويجعلهم يتعاملون معك كأمر مسلّم به. أما الكثير من العقاب فسيدمّر روحهم المعنوية. تحتاج إلى التوازن الصحيح. اجعل لطفك نادراً فيصبح التعليق الدافئ أو التصرف الكريم ذات معنى كبير. كذلك الأمر بالنسبة إلى الغضب والعقاب. ينبغي أن تتخذ قسوتك شكل وضع المعايير العالية جداً التي لا يستطيع إلا قلة الوصول إليها. اجعل جنودك يتنافسون لإرضائك. اجعلهم يناضلون لكي يحصلوا

على قسوة أقلّ ولطف أكبر.

الخطوة السابعة: كوّن خرافة المجموعة. إن الجيوش التي تملك أعلى روح معنوية هي تلك التي تمّ اختبارها في المعارك. الجنود الذين قاتلوا جنباً إلى جنب في حملات عسكرية عدة يصنعون نوعاً من خرافة المجموعة تقوم على انتصاراتهم الماضية. يصبح الحفاظ على تقاليد المجموعة وسمعتها مسألة كبرياء، كل من ينتقص منه يشعر بالخزي. لكي تولّد هذه الخرافة عليك أن تقود جنودك إلى أكبر عدد ممكن من المعارك. من الحكمة أن تبدأ بمعارك سهلة يمكنهم الفوز بها، مما يعزّز ثقتهم بأنفسهم. النجاح وحده يكفي لتوحيد المجموعة. ابتكر رموزاً وشعارات تناسب الخرافة. عندها سيرغب جنودك بالانتماء.

الخطوة الثامنة: كن بلا رحمة مع المتذمّرين. امنح المتذمرين واللامبالين منفذاً وسينشرون الاضطراب وحتى الذعر في المجموعة كلها. عليك أن تعزلهم وأن تتخلص منهم بأسرع وقت ممكن. كل المجموعات تتضمن أشخاصاً أكثر تحفزاً وانضباطاً من سواهم، وهؤلاء هم أفضل الجنود لديك. اعرف من هم، وارعهم وقدّمهم كمثل، وسيصبحون رادعاً طبيعياً ضد أولئك اللامبالين والمذعورين.

«أنا واثق من أنك تعرف أنه لا الأعداد ولا القوة سيحققان لك النصر في الحرب؛ لكن الجيش الذي يذهب إلى المعركة بروح أقوى، هو الذي لا يستطيع الأعداء احتماله».

زينافون (430-355 قبل الميلاد)

خلال ما يعرف بحقبة الربيع والخريف في الصين القديمة، تعرضت مملكة «وي» للغزو من قبل مملكتي جين ويان. وقد تمكن الجيشان الغازيان من التفوق على جيش «وي». وقد نصح أحد النبلاء البارزين حاكم المملكة باللجوء إلى المفكر العسكري تيان رانجو، أو كما بات يعرف لاحقاً باسم «سيما رانجو»، الذي يعزى إليه الكتيب العسكري الشهير «فن سيما الحربي».. فاستدعى الملك رانجو ليناقش معه الشؤون العسكرية، وسرّ كثيراً مما سمعه منه، فرقّاه إلى رتبة جنرال وأمره بقيادة جيش لصدّ الجيشين الغازيين. فأجاب رانجو: «إن مكانتي الاجتماعية متواضعة، وقد رقّاني الحاكم في المراتب العسكرية وجعلني أعلى حتى من النبلاء. إن الجنود ليسوا أولياء لي بعد،

أمثلة تاريخية

1– في مطلع العام 1630، وقع أوليفر كروmويل (1599-1658)، وهو مزارع محلي محترم في كامبريدج شير، إنكلترا، في حالة من الإحباط وصار يشكّل الموت هاجساً له. وبينما هو في عمق أزمته تحوّل إلى الدبين البيوريتانية، وفجأة أخذت حياته منعطفاً آخر: شعر أنه عاش اتصالاً مباشراً بالله. صار قدرياً، يؤمن بأن كل شيء يحدث لسبب ما وبحسب مشيئة الله. بينما كان من قبل يائساً ومتردداً، أصبح الآن مفعماً بالمعنى والهدف: صار يحسب نفسه واحداً من النخبة المختارة من الله.

أصبح كرومويل بعد ذلك عضواً في البرلمان ومدافعاً صريحاً عن عامة الناس الناقمين على الأرستقراطية. غير أنه كان يشعر بأن قدره يكمن في شيء أكبر من السياسة: كانت لديه رؤى عن حملة مقدّسة عظيمة سيقوم بها. في العام 1642 صوّت البرلمان، في إطار صراعه المرير مع الملك تشارلز الأول، على قطع التمويل عن الملك، حتى يوافق على الحدّ من السلطة الملكية. وحين رفض تشارلز اندلعت حرب أهلية بين «الفرسان» (مؤيدي الملك الذين كانوا يطيلون شعورهم)، و«مستديري الرؤوس» (أي الثائرين، وقد سمّوا كذلك لأنهم كانوا يبقون شعورهم قصيرة). كان البيوريتانيون أكثر المتحمّسين للبرلمان ومنهم كرومويل، الذي رأى في الحرب ضدّ الملك فرصته، بل أكثر من ذلك، رأى فيها دعوته.

وعلى الرغم من أنه لم يكن لكرومويل أي خلفية عسكرية، فقد هرع إلى تشكيل مجموعة من ستين خيالاً ينتمون إلى منطقته كامبريدج شاير. وكان هدفه دمجهم في وحدة عكسرية أكبر، لكي يكتسبوا الخبرة عبر القتال تحت إمرة قائد آخر، بينما يقوم ببطء بإثبات قيمته. كان واثقاً من النصر التام، لأنه رأى أن الجانب الذي يؤيده لا يمكن أن يهزم: ففي نهاية المطاف كان الله إلى جانبه، وكل رجاله كانوا من المؤمنين بقضية خلق إنكلترا تكون أكثر ورعاً.

على الرغم من افتقاره إلى الخبرة فقد كان الرجل رؤيوياً عسكرياً إلى حدّ ما: تخيّل نوعاً جديداً من الحرب يخوضها خيالة أسرع وأكثر حركيّة، وخلال

وعامة الشعب لا يعرفونني، وهذا يجعل سلطتي ضئيلة. ولذلك أطالب بأحد وزرائك المفضّلين ممن كرّمتهم المملكة، بأن يكون مشرفاً على الجيش». وافق الملك على هذا الطلب وعيّن أحد النبلاء في هذا المنصب، ثم غادر رانجو لكي يستعد للقاء الرجل في أحد المقار العسكرية ظهر اليوم التالي، وأول ما فعله هو إعداد مزولته الشمسية (ساعة) وساعته المائية، بانتظار المواعد بينه وبين المشرف. وقد كان الأخير متكبّراً وفخوراً بنسبه الأرستقراطي، وخيل له أنه كمشرف أصبح قائداً لجيشه الخاص. وبسبب غروره وعجرفته لم يجد حاجة إلى الاستعجال على الرغم من وعده بلقاء المعلم العسكري. وقد أقام له أقاربه ومعارفه حفلة وداع تلك الليلة، وعند ظهر

الأشـهـر الأولى من الحـرب أثبت أنه قـائد شـجـاع ومـؤثّر. فـمنح المزيد من الجنودلكنه سرعان ما أدرك أنه بالغ إلى حدّ كبير في تقدير روحية أولئك الذين يقاتلون إلى جانبه: مرة بعد مرة قاد قوة من الخيالة اخترقت خطوط العدو، فقط ليشاهد بازدراء بعد ذلك جنوده وهم يكسرون الأوامر وينهبون مخيّم العدو. في بعض الأحيان كان يحاول أن يبقي جزءاً من قوته كاحتياط يلعب دور التعزيزات لاحقاً في المعركة، لكن الأمر الوحيد الذي كانوا يصغون إليه هو التقدّم، وعند الانسحاب كانوا فوضويين بطريقة ميؤوس منها. اكتشف أن هؤلاء الرجال الذين قدّموا أنفسهم كمقاتلين في حرب مقدّسة، يتحولون في المعركة إلى مرتزقة، وأنهم يقاتلون من أجل المال والمغامرة. كانوا بلا فائدة.

في 1643 حين عيّن كرمويل كولونيلاً على رأس وحدته العسكرية الخاصة، قرّر الانفصال عن الماضي. من الآن فلاحقاً لن يجنّد إلا جنوداً يتمتعون بمواصفات محددة: رجال مثله عاشوا رؤى ووحياً دينياً. اختبر المتقدّمين حول عمق إيمانهم. وفي خطوة تكسر تقليداً قديماً عيّن ضباطه من العامة لا من الطبقة الأرستقراطية؛ فكما كتب لأحد أصدقائه «أفضل ضابطاً يلبس معطفاً رثاً ويعرف ما الذي يقاتل من أجله ويحب ما يعرفه، على ضابط تسميه جنتلمان وليس لديه أي شيء آخر». جعل كرومويل جنوده ينشدون المزامير ويصلون معاً. وفي إجراء صارم ضدّ عدم الانضباط علّمهم أن يروا أفعالهم على أنها جزء من خطة الله. وكان يعتني بهم بطريقة غير اعتيادية، حريصاً على أن يتلقوا الغذاء واللباس والأجر اللائق.

حين ذهب جيش كرومويل إلى المعركة كان قد أصبح قوة لا يستهان بها. كانوا يتقدّمون على جيادهم في تشكيلات ضيقة، منشدين المزامير بصوت عال. ومع اقترابهم من قوى الملك، كانوا يتشكلون دائرياً لا رأسياً وبصورة فوضوية مثلما تفعل معظم الفرق الأخرى. حتى عند التماس مع العدو كانوا يحافظون على انتظامهم ، وينسحبون بالانضباط نفسه الذي يهجمون به. بما أنهم يؤمنون بأن الله معهم، فلم تكن لديهم خشية من

اليوم التالي لم يصل إلى المقار العسكرية، فأنزل رانجو المزولة الشمسية وأفرغ ساعة الماء. ثم جمع الجنود وأعلمهم بما حدث. وفي المساء وصل المشرف أخيراً، فقال له رانجو: «لماذا تأخرت؟»، فأجابه الرجل: «لقد أقام أقاربي النبلاء حفلة وداع لي فبقيت بسببها». فأجاب رانجو: «في اليوم الذي يتلقى فيه القائد العسكري أوامره ينسى منزله، وحين يقطع وعداً في مواجهة معركة ينسى عائلته، وحين تقرع طبول الحرب ينسى جسده. الآن هناك قوات معادية قد غزت أرضنا، وبلادنا في حال اضطراب شديد، والجنود مكشوفين على الحدود، والملك لا يعرف الراحة ولا يلذ له طعام، وحيوات عامة الشعب تعتمد عليك، فكيف يمكنك الكلام على حفلات وداع؟».

الموت: كانوا يتقدّمون مباشرة إلى هضبة يطلق منها العدو النيران عليهم من دون أن يتوقفوا لحظة. بعد أن سيطر على خيالته، بات بمقدور كرومويل المناورة بهم بمرونة مطلقة. فأصبح جنوده يحققون الانتصارات المتتالية.

في 1645 عيّن كرومويل ليفتننت جنرال لقوى الخيالة في «الجيش الجديد». تلك السنة في معركة ناسبي، كان لانضباط وحدته دور أساسي في انتصار «مستديري الرؤوس». بعد بضعة أيام أجهز خيالته على قوى الملكيين في لانبورت، منهين المرحلة الأولى من تلك الحرب الأهلية.

تفسير

من المدهش أن يعتبر كرومويل أحد أعظم القادة العسكريين في التاريخ، أخذاً في الاعتبار أنه تعلّم الجنديّة خلال ممارسته لها، من دون خبرة سابقة. خلال المرحلة الثانية من الحرب الأهلية، أصبح رئيس جيش «مستديري الرؤوس»، ولاحقاً بعد هزيمته للملك تشارلز وإعدامه، أصبح «اللورد الحامي لبريطانيا». وعلى الرغم من أنه كان سابقاً لزمنه في رؤاه عن الحرب الحركيّة، فإنه لم يكن استراتيجياً لامعاً أو بارعاً في التكتيكات الميدانية؛ لقد قام نجاحه على الروح المعنوية لخيالته وعلى انضباطهم، والسرّ في ذلك يكمن في نوعية الرجال الذين جنّدهم- أي رجالاً مؤمنين بحق بقضيته. رجال كهؤلاء كانوا بشكل طبيعي متقبّلين لتأثيره وقابلين لنظامه الانضباطي. ومع كل نصر جديد يحققونه، أصبحوا أكثر التزاماً به وأكثر انسجاماً فيما بينهم. كان يمكنه أن يطلب منهم تقديم أقصى طاقتهم.

إذن، وفوق كل شيء آخر، عليك بإيلاء أقصى اهتمام لفريق عملك، ومن تختار من أجل قضيتك. كثيرون يمكن أن يزعموا أنهم يشاركونك معتقداتك، لكن أول معركة تخوضها ستكشف لك أن كل ما كانوا يريدونه هو الوظيفة. جنود كهؤلاء هم مرتزقة، ولن يوصلوك إلى أي مكان. من تحتاج إليهم هم المؤمنون الحقيقيون؛ السير الذاتية التي تثير الإعجاب والمليئة بالإعجاب أقل أهمية من الشخصية والقدرة على التضحية. تجنيد هذا

ثم استدعى رانجو الضابط المسؤول عن الانضباط العسكري وسأله: «بحسب القانون العسكري ما الذي يحدث لمن يتأخر عن الموعد المحدد؟». فرد الضابط: «ينبغي قطع رأسه». فاستبد الرعب بالأرستقراطي وأرسل مبعوثاً إلى الملك يطلب عونه. لكن تم إعدام الأرستقراطي المغرور قبل عودة الرسول، وأعلم الجنود بالإعدام. ثم أرسل الملك مبعوثاً يحمل رسالة عفو عن الأرستقراطي الذي كان في نهاية الأمر المشرف الجديد على الجيش. وقد جال هذا المبعوث في المعسكر على صهوة جواده قبل أن يمثل أمام رانجو حاملاً الرسالة. فقال رانجو: حين يكون الجنرال في الميدان ثمة أوامر لا يتقبلها من الحاكم». وسأل أيضاً ضابط الانضباط: »من القواعد ألا يعدو

الصنف من الناس سيمنحك فريقاً منفتحاً أصلاً على تأثيرك، مما يجعل اكتساب الروح المعنوية والانضباط أسهل بكثير. هذه الحفنة الأساسية يمكنها أن تنشر دعوتك، وتبقي بقية الجيش منتظماً. قدر ما تستطيع في هذا العالم العلماني حول المعركة إلى تجربة دينية، انخراط حماسي بشيء يتسامى على الحاضر.

2– في العام 1931 عرض على ليندون باينز جونسون، الذي كان في الثالثة والعشرين من عمره، الوظيفة التي لطالما حلم بها: سكرتير ريتشارد كليبورج، عضو الكونغرس المنتخب حديثاً من منطقة تكساس الانتحابية الرابعة عشرة. كان جونسون معلماً في الثانوية وقتذاك وكان ميالاً للجدال والنقاش مع طلابه، لكنه كان قد عمل في حملات انتخابية عدة وكان من الواضح أنه شاب طموح. افترض طلابه في ثانوية سام هيوستون، في هيوستون، تكساس، أنه سينسى أمرهم بسرعة، لكنه فاجأ اثنين من أفضل مجادليه، أل. إي جونز، وجين لاتمير، بأنه لم يبق على اتصال بهما فحسب، بل كان يراسلهما باستمرار من واشنطن. بعد ستة أشهر تلقيا مفاجأة أكبر: دعاهماجونسون إلى واشنطن للعمل كمساعدين له. كان «الكساد الكبير» في ذروته، وكانت الوظائف نادرة، لاسيما الوظائف ذات الشأن كهذه. تمسّك المراهقان بهذه الفرصة، لكنهما ما كانا يعرفان ما الذي ينخرطان فيه.

كان الأجر قليلاً للغاية، وسرعان ما اتضح أن جونسون عازم على جعلهما يعملان إلى أقصى طاقتهما البشرية. كانا يعملان أحياناً لمدة 18 أو عشرين ساعة، مجيبين غالباً على بريد الناخبين. «إن الرئيس موهوب بل الأحرى عبقري في إخراج أفضل ما لدى العاملين لديه»، كتب لاتمير مرة، «كان يقول شيئاً من قبيل: جين يبدو أن أل إي أسرع منك بعض الشيء اليوم، فاعمل أسرع، ويقول لـ أل. إي: جين يكاد يلحق بك، وسرعان ما ينقض كلانا على الآلة الكاتبة لساعات من دون توقف، وبأقصى سرعة ممكنة».

لم يكن جونز يرتاح عادة في تلقي الأوامر، لكنه وجد نفسه يكدح أكثر

أحدهم في المعسكر على صهوة جواده، ومع ذلك فقد فعل المبعوث ذلك، فما الذي ينبغي فعله معه؟». فرد الضابط: «ينبغي إعدامه»، لكن رانجو قال: «ليس مناسباً قتل مبعوث الملك»، وأمر بإعدام اثنين من مرافقي المبعوث نيابة عنه. وقد أعلن هذا للجنود أيضاً. ثم أرسل المبعوث ليبلغ الملك بما جرى، قبل أن ينضم إلى جنوده، ليشرف شخصياً على حفر الآبار، وإنشاء المواقد، وتحضير الطعام والشراب، والعناية بالمرضى. وقد شارك كل مؤن القيادة مع الجنود، وتناول الحصص نفسها من الطعام كأي واحد من الجنود، وكان لطيفاً بصورة خاصة مع المتعبين والضعفاء منهم. وبعد ثلاثة أيام طلب جمع الجنود استعداداً للحرب، فجاء حتى المرضى منهم معلنين

فأكثر لصالح جونسون. فقد بدا الأخير مقدراً له الوصول إلى شيء عظيم: أنه سيصل إلى قمة السلطة كان شيئاً مكتوباً على وجهه، وسوف يأخذ جونز الطموح معه. كان جونسون يستطيع أيضاً تحويل كل شيء إلى قضية، جاعلاً حتى أتفه المسائل حملة مقدسة بالنسبة إلى ناخبي كيلبرج، وشعر جونز أنه جزء من هذه الحملة، جزء من التاريخ.

غير أن السبب الأهم لرغبة كل من جونز ولاتمير بالعمل بمثل هذا الجدّ، هو أن جونسون كان يكدح أكثر منهما. حين يصل جونز إلى المكتب في الخامسة فجراً يجد الأضواء منارة أصلاً، وجونسون منغمساً بالعمل. كان أيضاً آخر من يغادر. لم يطلب أبداً من موظفيه أن يفعلوا أمراً لا يفعله. كانت طاقته مكثفة، وغير محدودة، ومعدية. كيف يمكن أن تخذل رجلاً كهذا بالكدح أقل منه في العمل؟

لم يكن جونسون متطلباً بشكل لا يرحم فقط، بل إن النقد الذي يوجهه كان يتسم غالباً بالفظاظة. غير أنه من وقت لآخر كان يسدي جونز ولاتمير خدمة غير متوقعة أو يمتدحهما على فعلهما شيئاً كانا يظنان أنه لم يلاحظه. في لحظات كهذه ينسى الشابان بسرعة تلك اللحظات المريرة الكثيرة في العمل. كانا يشعران أنهما مستعدان للذهاب إلى آخر العالم من أجل جونسون.

وبالطبع ارتقى جونسون في المناصب، عبر كسبه النفوذ أولاً في مكتب كليبرج، ثم عبر نيله اهتمام الرئيس فرانكلين دي روزفلت شخصياً. في 1935 رشّح روزفلت جونسون مدير ولاية تكساس للمؤسسة الناشئة حديثاً «الإدارة القومية للشباب». فبدأ جونسون يكوّن فريقاً أوسع انطلاقاً من النواة التي لديه المكونة من مساعديه المخلصين؛ كما أنه كوّن عدداً من الولاءات في حفنة من الآخرين ممن ساعدهم على العمل في واشنطن. الديناميكية التي أوجدها مع جونز ولاتمير تكررت الآن على نطاق أوسع: راح المساعدون يتنافسون على نيل اهتمامه، ومحاولة إرضائه، وتلبية معاييره، وأن يكونوا جديرين به وبقضاياه.

رغبتهم بالقتال إلى جانب رانجو. وحين سمع جيشا جين ويان بذلك انسحبوا من وي، فقاد رانجو جنوده في أعقابهم. وتمكن من استعادة الأراضي المسلوبة، ثم عاد بجيشه منتصراً.

«**البراعة في فن الحرب: تعليقات زوغ ليانغ ولو جي على كتاب صن تسو بترجمة توماس كليري**، 1989.

في 1937 حين توفي عضو الكونغرس جايمس بوكانن فجأة، أصبح مقعد المنطقة العاشرة في تكساس شاغراً. ورغم الظروف الهائلة التي تقف ضده، فهو كان لا يزال غير معروف نسبياً وصغيراً في السن، قرّر جونسون الترشّح وقام باستدعاء مريديه الذين تدفقوا إلى تكساس، ليصبحوا سائقي سيارات، ومستطلعي آراء، وكتاب خطابات، وطباخين في حفلات الشواء، ومرفّهين عن الحشود، وممرضين- أي أيٌّ شيء تحتاج إليه الحملة. خلال الأسابيع الستة القصيرة من السباق الانتخابي، ملأ «جنود» جونسون المنطقة العاشرة بالطول والعرض،، وفي مقدمهم، عند كل خطوة، كان جونسون نفسه، يخوض الحملة كما لو أن حياته كلها تعتمد عليها. فرداً فرداً كسب جونسون ومجموعته ناخبين في كل زاوية من المنطقة، وأخيراً في واحدة من أكبر المفاجآت السياسية الأميركية، فاز جونسون في الانتخابات. حياته السياسية لاحقاً، أولاً كسيناتور ، ثم كرئيس للولايات المتحدة الأميركية، غطّت على أساس نجاحه العظيم: ذلك الجيش من المريدين المخلصين الذين لا يعرفون الكلل الذين قام بتكوينهم بعناية خلال السنوات الخمس الفائتة.

حرب الذئاب والكلاب

ذات يوم قامت عداوة بين الكلاب والذئاب. فانتخب الكلاب إغريقياً قائداً لهم، لكنه لم يكن مستعجلاً الاشتباك في المعركة، رغم استفزاز الذئاب العنيف، "افهموا هذا»، قال للكلاب «لماذا أتفادى الاشتباك عمداً، لأن المرء ينبغي أن يقوم بالاستشارات قبل فعل أي شيء. إن الذئاب فجميعها من جنس ولون واحد، أما جنودنا فلهم عادات مختلفة وكل واحد منهم فخور ببلاده. وحتى ألوانهم ليست موحّدة، بعضهم أسود وبعضهم بني وبعضهم أبيض أو رمادي. كيف يمكنني أن أقود إلى الحرب جنوداً غير متناغمين إلى هذا الحد؟». إن وحدة الإرادة والهدف هي التي تضمن نصر أي جيش من الجيوش.

«حكايات إيسوب»، القرن السادس ق.م.

تفسير

كان ليندون جونسون شاباً طموحاً للغاية. لم يكن يملك لا المال ولا الصلات لكنه كان يملك شيئاً أكثر قيمة: فهم النفسية البشرية. لكي تحصل على النفوذ في العالم تحتاج إلى قاعدة قوة، وهنا يشكّل الناس- جيش مكرّس من المريدين- قيمة أكبر بكثير من المال. سيفعلون لأجلك أشياء لا يستطيع المال شراءها.

هذا النوع من الجيش يصعب تكوينه. فالناس متناقضون وميّالون إلى الدفاع عن النفس: اضغط عليهم أكثر من اللازم وسيكرهونك؛ عاملهم بالحسنى وسيأخذونك كأمر مضمون. تفادى جونسون الوقوع في هذه الفخاخ بجعله فريق العمل لديه يطلب استحسانه. لكي يفعل ذلك قاد من الأمام. عمل أكثر من أي واحد في فريقه، ورآه رجاله يفعل ذلك؛ الإخفاق

في مجاراته كان سيجعلهم يشعرون بالذنب وبأنهم أنانيون. إن قائداً يكدح بهذا الشكل يحرّك غريزة المنافسة في رجاله، الذين يفعلون كل ما في وسعهم لكي يثبتوا أنَّهم أجدر من زملائهم. عبر إظهاره لهم كم هو مستعد للتضحية بجهده ووقته، كسب جونسون احترامهم. وما أن حصل على هذا الاحترام حتى بات الانتقاد، حتى لو كان قاسياً، محفزاً فعالاً، يجعل أتباعه يشعرون أنهم يخيبون أمله. في الوقت عينه، فإن تصرفاً لطيفاً مفاجئاً من قبله تجاههم يحطم أي مقدرة على مقاومته.

افهم هذا: الروح المعنوية معدية، وأنت كقائد، تحدد الإيقاع. اطلب من جنودك تضحيات لن تقدمها بنفسك (أن تفعل كل شيء عبر المساعدين)، وسيصبحون خاملين ومستائين. تصرف بلطف زائد، أظهر الكثير من الاهتمام بهم، ستجفف روحهم من الاهتمام وتخلق أطفالاً مدلّلين ينتحبون عند أقل ضغط أو طلب لمزيد من العمل. أن تجعل من نفسك مثالاً هو أفضل طريقة لوضع الإيقاع الصحيح وبناء الروح المعنوية. حين يرى أتباعك إخلاصك وتكرّسك للقضية، فإنهم يتغذّون من طاقتك ومن تضحيتك الذاتية. بعض النقد من وقت لآخر سيجعلهم يبذلون جهداً أكبر لإرضائك، والوفاء لمعاييرك. بدلاً من الحاجة إلى أن تدفع جيشك دفعاً، فستجدهم يركضون خلفك.

3– في مايو من العام 218 قبل الميلاد، وضع الجنرال العظيم هنيبعل، من قرطاج فيما يعرف اليوم باسم تونس، خطة جريئة: سيقود جيشاً عبر إسبانيا، وبلاد الغال، ثم جبال الألب، وصولاً إلى شمال إيطاليا. كان هدفه أن يهزم الكتائب الرومانية على أرضهم، ليضع حداً أخيراً لسياسات روما التوسعية.

كانت جبال الألب عائقاً هائلاً أمام التقدّم العسكري– في الواقع فإن زحف جيش عبر الجبال العالية كان أمراً غير مسبوق. غير أنه في ديسمبر من ذاك العام، بعد الكثير من الصعوبات، وصل هنيبعل إلى شمال إيطاليا، فباغت الرومان كلياً إذ لم يكونوا مستعدين ولم يكن ثمة دفاعات حول

المنطقـة. بيـد أن هنيـبـعل دفع ثمناً باهظاً: من أصل 102 ألف جندي، بقي بالكاد 26 ألفاً، وكانوا منهكين، وجائعين، ومعنوياتهم منهارة. الأسوأ من ذلك لم يكن هناك وقت للراحة: فثمَّة جيش روماني يتقدم باتجاههم وقد عبر نهر بو، الذي يبعد أميالاً قليلة عن المخيم القرطاجي.

عشية أول معركة سيخوضها جيشه مع الكتائب الرومانية المرعبة، كان على هنيبعل أن يجد طريقة ليبعث الحياة في جنوده المتعبين. قرّر أن يقدّم عرضاً: جمع جيشه، ثم جلب مجموعة من السجناء وقال لهم إنه إذا تقاتلوا في مسابقة مصارعة، فإن المنتصرين سيفوزون بالحرية ويصبحون جزءاً من الجيش القرطاجي. وافق السجناء، وعاش الجنود ساعات من الترفيه الدموي، وشكّل ذلك إلهاء كبيراً عما يشغل بالهم.

حين انتهى القتال، خاطب هنيبعل رجاله. كانت المباراة ممتعة جداً، قال لهم، لأن السجناء قاتلوا بضراوة. كان هذا جزئياً لأنه حتى أضعف الرجال يصير ضارياً حين تعني الخسارة الموت، لكن هناك سبب آخر: لقد منحوا الفرصة للانضمام إلى الجيش القرطاجي، أن يتحولوا من سجناء بائسين إلى جنود أحرار يقاتلون من أجل قضية عظيمة، وهي هزم الرومان المرذولين. أنتم أيها الجنود، قال هنيبعل، في هذا الوضع تماماً. أنتم تواجهون عدواً أقوى بكثير. إنكم تبعدون أميالاً عن الوطن، وعلى أرض معادية، وليس لديكم مكان تذهبون إليه– أنتم بطريقة ما سجناء أيضاً. الخيار أمامكم هو إما العبودية وإما العبودية، النصر أو الموت. لكن قاتلوا مثلما قاتل أولئك الرجال اليوم وستنتصرون.

أثّرت المباراة والخطاب بجنود هنيبعل، وفي اليوم التالي حاربوا بضراوة وهزموا الرومان. ثم تبع ذلك انتصارات أخرى على كتائب رومانية أكبر حجماً.

بعد نحو سنتين التقى الطرفان في بلدة «كاني» جنوب شرق إيطاليا. قبل المعركة، وحيث كل من الجيشين كان يرى اصطفاف الجيش الآخر قبالته، بدا واضحاً للجنود القرطاجيين أن الرومانيين يفوقونهم عدداً بشكل كبير، وسرى

كان هنيبعل أعظم القادة العسكريين في الجيوش القديمة بسبب تفهمه الكبير لأهمية معنويات الجنود في المعركة، سواء أكانت معنويات جيشه أم جيش العدو. وقد برهن عن هذا الجانب من عظمته في مختلف المعارك والحملات. لم يكن جنوده أفضل من الرومان، وكان عددهم أقل بنسبة النصف. لكنه كان دائماً يحقق الانتصارات، لأنه فهم قيمة المعنويات، وكان مطلق الثقة بجنوده. علاوة على ذلك كان يملك فن تأمين الروح المعنوية العالية كميزة إضافية لجيشه يتفوق بها على جيش العدو.

الكولونيل تشارلز أردان دو بيكو (70-1821).

الرعب بين الجنود. كان الجميع صامتاً. ثم امتطى ضابط قرطاجي يدعى «جيسغو» خيله وسار أمام الجنود ناظراً إلى الصفوف الرومانية، ثم وقف أمام هنيبعل وعبّر بصوت مرتعش عن يأسه حيال ضخامة جيش العدو. «هناك أمر واحد قد فاتك أن تلاحظه يا جيسغو» ردّ عليه هنيبعل «وهو أن بين كل هذه الأرقام العظيمة من الرجال الواقفين قبالتنا ليس من رجل واحد يدعى جيسغو».

انفجر «جيسغو» ضاحكاً ومثله جميع أولئك الذين أمكنهم سماع كلام هنيبعل، وانتقلت النكتة بين صفوف الجنود، مزيلة التوتر. لا، الرومانيون ليس لديهم «جيسغو»، ووحدهم القرطاجيون لديهم هنيبعل. قائد يمكنه أن يمزح في لحظة كهذه لابدّ من أنه يشعر بالثقة المطلقة بالنفس، وإذا كان هذا القائد هنيبعل فثمة على الأرجح ما يبرّر إحساسه هذا.

بقدر ما كان القلق يكتسح الجنود فقد عداهم هنيبعل بالثقة بالنفس. في «كاني» ذلك اليوم، في أحد أعظم انتصارات التاريخ سحق القرطاجيون الجيش الروماني.

إن أربعة رجال شجعان لا يعرف واحدهم الآخر لن يتجرأوا على مهاجمة أسد، أما أربعة رجال أقل شجاعة لكن يعرفون بعضهم بعضاً ويثقون بأنه يمكنهم الاعتماد على بعضهم البعض، فسيهاجمون بإقدام. هذه هي خلاصة علم تنظيم الجيوش.

الكولونيل تشارلز أردان دو بيكو (70-1821).

تفسير

كان هنيبعل نابغة في التحفيز من نوع نادر. في حين يحمّس آخرون جنودهم بالخطب الرنّانة، أدرك أن الاعتماد على الكلام سيضعه في موقف مؤسف: الكلمات تصيب الجنود من الخارج، وعلى القائد أن يصل إلى قلوبهم، ويجعل دمهم يغلي، ويدخل إلى عقولهم، ويغيّر مزاجهم. وصل هنيبعل إلى مشاعر جنوده بطريقة غير مباشرة، عبر جعلهم يسترخون، عبر تهدئتهم، وإخراجهم من مشكلاتهم وتوحيد صفوفهم. عندها فقط صعقهم بخطاب أزال مخاوفهم وأثّر في مشاعرهم.

في «كاني» كان لنكتة من سطر واحد التأثير عينه: بدلاً من أن يحاول إقناع جنوده بأنه واثق من نفسه، أظهر ذلك عملياً لهم. حتى وهم يضحكون على النكتة حول «جيسغو»، فقد اتحدوا حولها وفهموا معناها المضمر. لا

حاجة إلى الخطاب. أدرك هنيبعل أن تغييراً بسيطاً في مزاج رجاله سيكون حاسماً في الهزيمة أو النصر.

على غرار هنيبعل عليك أن تخاطب مشاعر الناس بطريقة غير مباشرة: ادفعهم إلى الضحك أو البكاء حول أمر يبدو غير متصل بك أو بالموضوع المطروح على الطاولة. المشاعر معدية– توحّد الناس معاً. بعدها يمكنك العزف عليهم كالبيانو، محرّكاً إياهم من شعور إلى آخر. الخطب البليغة والفصيحة وحدها تستفزنا وتهيننا، ونرى المقصود منها. أما التحفيز فأبرع من ذلك. عبر التقدّم بطريقة غير مباشرة، يمكنك الوصول إلى الداخل بدلاً من أن تلامس الخارج فحسب.

واجه الإغريق الطرواديين دون توان، وجال أغاممنون بينهم وخاطبهم قائلاً: «كونوا رجالاً يا أصدقائي. قاتلوا بشجاعة، وليكن واحدكم هياباً من أن يلحق به الخزي أمام رفاقه. فالفرار لا يكسب مجداً ولا يحقق نصراً في معركة».

الإلياذة، هوميروس، نحو القرن التاسع ق.م. ترجمة دريني خشبة، دارة العودة، 2004

4– خلال الثلاثينات والأربعينات من القرن الماضي كان فريق «غرين باي بايكرز» أحد أنجح فرق كرة القدم، لكنهم عند نهاية الخمسينات صاروا الأسوأ. ما الذي حدث؟ كان الفريق يملك الكثير من اللاعبين الموهوبين مثل اللاعب الحائز سابقاً على لقب أفضل لاعب أميركي بول هورننغ. كان مالكو الفريق حريصين جداً على فريقهم وظلوا يوظّفون مدرّبين ولاعبين جدداً، لكن لا شيء أبطأ السقوط. بذل اللاعبون جهدهم: كانوا يكرهون الخسارة. وفي حقيقة الأمر لم يكن أداؤهم بذاك السوء وكادوا يفوزون في مباريات عدة. إذن، ما الذي يمكن فعله حيال المسألة؟

وصل «البايكرز» إلى القاع في 1958، وخلال موسم 1959 جرّبوا الحيلة المعتادة، فأتوا بمدرّب ومدير عام جديد: فينس لومباردي. لم يكن اللاعبون يعرفون الكثير عن الرجل، سوى أنه كان مدرباً مساعداً في فريق «نيويورك جاينتس».

حين دعي اللاعبون للاجتماع بالمدرّب الجديد كانوا يتوقعون خطاباً نموذجياً: هذه هي السنة التي سنقلب بها المعادلة. سأكون شديداً معكم، لا مزيد من الأمور المعتادة السابقة. لم يخيّب لومباردي توقّعاتهم: بنبرة هادئة وقوية شرح لهم مجموعة جديدة من المبادئ والقواعد. لكن قلة من اللاعبين

لاحظوا في لومباردي شيئاً مختلفاً: كان يتدفق ثقة بالنفس– لا صراخ، ولا مطالب. لقد أوحت لهجته وتصرفاته أن «البايكرز» فريق فائز منذ الآن. ليس عليهم سوى أن يتصرفوا وفقاً لذلك. هل كان رجلاً غبياً أم نوعاً من الرؤيويين؟

ثم جاءت التمارين، ومرة أخرى لم يشعروا بالفرق في طريقة التمارين، بل بالروح التي تقف خلفهم، شعروا بشيء مختلف. كانت التمارين أقصر لكنها متطلبة جسدياً، إلى درجة التعذيب تقريباً. وشعروا بالتوتر مع تكرار الحركات البسيطة نفسها بلا نهاية. على عكس غيره من المدرّبين شرح لومباردي للاعبيه ما الذي يفعله: ترسيخ نظام جديد أبسط لا يقوم على الجدّة والمفاجأة، بل على التنفيذ الفعّال. كان على اللاعبين أن يركّزوا بقوة– أبسط خطأ يؤدي بصاحبه إلى القيام بالمزيد من دورات الركض حول الملعب، أو يؤدي إلى قيام الفريق كله بدورات إضافية. وكان لومباردي يغيّر التمارين باستمرار: لم يشعر اللاعبون بالملل ولا استطاعوا التقليل من تركيزهم الذهني.

اللاعبون السابقون كانوا يعاملون قلة من اللاعبين بطريقة مختلفة: النجوم. كان لديهم وضعية معينة، وكانوا يغادرون التمارين أبكر من سواهم، ويسهرون حتى أوقات متأخرة. وقد قبل اللاعبون هذا الأمر بوصفه جزءاً من النظام الهرمي القائم، لكنهم كانوا مستائين منه. غير أن بومباردي لم يكن لديه شخصاً مفضّلاً، وبالنسبة إليه لا وجود للنجوم. «المدرّب لومباردي عادل جداً»، قال لاعب الدفاع هنري جوردان، «إنه يعاملنا جميعاً سواسية، كالكلاب». أحبّ اللاعبون ذلك. كانوا يحبّون أن يروا هورننغ وهو يتلقى الصراخ والتأديب مثل أي لاعب آخر.

كانت انتقادات لومباردي عنيفة وتنفذ عميقاً إلى اللاعبين. بدا أنه يعرف نقاط ضعفهم، ومواطن القلق لديهم. كيف عرف على سبيل المثال أن جوردان يكره أن يتعرض للانتقاد أمام الآخرين؟ استغلّ لومباردي هذا الخوف من التأنيب أمام الناس لكي يجعله يبذل جهداً أكبر. «كنا نحاول دائماً أن

فجأة لم يعد مكترثاً بمصيره المخيف. لم يعد رجلاً بل فرداً في جماعة. شعر أن الكيان الذي ينتمي إليه– فرقة عسكرية أو جيشاً أو قضية أو بلداً، يمرّ بمحنة. تحول إلى شخصية عمومية تهيمن عليها رغبة واحدة. ولبضع لحظات وجد نفسه عاجزاً عن الفرار، مثلما لا يقدر الخنصر عن مفارقة اليد.. كان واعياً باستمرار لحضور رفاقه. وشعر أن أخوة السلاح أقوى من القضية التي انضووا تحت رايتها. كانت أخوية غامضة نشأت من الدخان وخطر الموت.

«شارة الشجاعة الحمراء»، ستيفن كراين (1900- 1871).

نثبت للومباردي أنه مخطئ»، علّق أحد اللاعبين «تلك كانت نفسيّته».

ومع ذلك تكثّفت التمارين أكثر: لم يكدح اللاعبون في حياتهم بهذا القدر. غير أنهم وجدوا أنفسهم يأتون إلى التمارين أبكر، ويبقون فترة أطول. مع بداية موسم المباريات كان لومباردي قد هيّأهم لأي حادث طارئ. وبعد أن سئموا من التمارين كان اللاعبون ممتنين لأنهم سيخوضون أخيراً مباراة حقيقية، وفوجئوا حين وجدوا أنه بفضل التمارين الكثيرة كانت المباراة أسهل بكثير. كانوا مهيّئين أكثر من الفريق الآخر وأقل تعباً خلال الشوط الرابع. فازوا بمبارياتهم الثلاث الأولى. وبهذا الفوز المفاجئ ارتفعت ثقتهم بنفسهم وحلّقت روحهم المعنوية عالياً.

أنهى «البايكرز» الموسم بتحقيق سبع انتصارات من أصل 12 لعبة، وهو تحوّل مذهل عن النتيجة التي حققوها في العام السابق حيث فازوا بمبارتين من أصل 12 مباراة. بعد موسم واحد من اللعب تحت إدارة لومباردي أصبحوا أكثر فرق كرة القدم الأميركية احترافاً. لا احد من اللاعبين أراد مغادرة الفريق. في 1960 وصلوا إلى مباراة البطولة، وفي 1961 فازوا بها، وحققوا خلال السنوات التالية انتصارات أخرى. خلال سنوات حاول أن يفسّر العديد من لاعبي لومباردي كيف تمكن من تحويلهم، لكن لا أحد تمكن من أن يتصوّر فعلاً كيف نجح في ذلك.

تفسير

حين تولّى فينس لومباردي تدريب «البايكرز» أدرك المشكلة فوراً: كان الفريق مصاباً بالانهزامية المراهقة. غالباً ما يتخذ المراهقون موقفاً ينمّ عن الثورية والخمول في وقت واحد. هذه طريقتهم للحفاظ على موقعهم: بذل المزيد من الجهد يزيد من خطر الخسارة، وهو أمر لا يستطيعون تحمّله، لذا يخفّضون سقف توقعاتهم، ويجدون الجدّة في في التراخي والمستوى الوسطي. الخسارة تجرحهم أقلّ حين يتقبّلونها.

قد تصاب المجموعات بمثل هذه الروحية من دون أن تدرك ذلك. كل ما

مرة أخرى لنقتحم الثغرة أيها الأصدقاء الأعزاء،
مرة أخرى أو نسدّها بأجساد قتلانا من الإنجليز.
لا شيء أليق بالإنسان في أوقات السلم والدعة،
من أن يلتزم الهدوء والتواضع والمهادنة.
ولكن إذا ما دوى نفير الحرب في آذاننا،
فلنحذ حذو النمر ونحاكه فيما يصنع
ولتكن عضلاتنا صلاباً، وليغل الدم في عروقنا.
اخفوا مظهركم السمح بستار من الغضب العابس.
واجعلوا للعين منظراً يبعث الرعب.
واجعلوها تحدق من نافذة الرأس كالمدفع النحاس.
ولتكن الحواجب فوقها شديدة التقطيب، تثير الخوف.
كأنها صخرة منحوتة مشرفة على قاعدتها وقد غسلتها ونحتتها مياه المحيط العنيفة

تحتاج إليه هو بعض العوائق، بعض الأفراد المراهقين في تفكيرهم، وببطء تبدأ التوقعات بالانخفاض وتسيطر الانهزامية. القائد الذي يحاول تغيير روحية الفريق بطريقة مباشرة، عبر الصراخ، والأوامر وفرض الانضباط، يخترق في الواقع ديناميكية المراهقين ويعزّز لديهم الرغبة بالتمرّد.

كان لومباردي نابغة في التحفيز، يرى كل شيء بمعايير سايكولوجية. بالنسبة إليه جميع فرق «اتحاد كرة القدم» متساوية في الموهبة. الفرق يكمن في الموقف وفي الروح المعنوية: قيادة انهزامية «البايكرز» بالاتجاه المعاكس سيترجم إلى انتصارات، مما سيرفع روحهم المعنوية، الأمر الذي سيحقّق بدوره المزيد من الانتصارات. عرف لومباردي أن عليه الاقتراب من لاعبيه بطريقة غير مباشرة، عليه أن يفرض التغيير عليهم بالحيلة. بدأ معهم بإظهار الثقة بالنفس، متكلماً معهم كما لو أنه يفترض أنهم فائزون يتعرضون لأوقات عصيبة. وهذا نفذ إلى أعماقهم، أكثر مما أدركوا هم. ثم، خلال التمارين، لم يطلب لومباردي شيئاً– وهي مقاربة دفاعية تكشف عن الاضطراب. بدلاً من ذلك غيّر روحية التمارين، جاعلاً إياها أهدأ وأكثف وأكثر تركيزاً وإتقاناً. كان يعرف أن قوة الإرادة تنبع مما تعتقد أنه ممكن؛ وسّع هذا الاعتقاد وستجد نفسك تبذل المزيد من الجهد. خلق لومباردي فريقاً أفضل– فاز بمباراته الأولى– عبر جعل اللاعبين يرون الاحتمالات الممكنة. لم تعد الهزيمة مريحة بعد الآن.

افهم هذا: تملك المجموعة شخصية جماعية تزداد صلابة مع الوقت، وأحياناً تكون هذه الشخصية غير فعالة أو خمولة، فيصعب تغييرها؛ الناس يفضّلون ما يعرفونه، حتى لو لم يكن فعالاً. إذا قدت هذا النوع من المجموعات، لا تلعب على ديناميكيتها السلبية. إعلان النوايا والمطالب سيجعل أفراد المجموعة دفاعيين ويشعرون أنفسهم كالأطفال. مثل لومباردي، العب دور الأب المراوغ. اطلب المزيد منهم. توقع منهم العمل كالبالغين. وقم بصمت بتحويل الروحية التي تتم بها الأشياء. شدّد على الفعالية: كل شخص يستطيع أن يكون فعالاً (ليست مسألة موهبة)، والفعالية تؤدي إلى

المدمرة.
عضوا على النواجذ،
واجعلوا المناخر واسعة
جياشة
احبسوا النفس بشدة،
وابذلوا الجهد إلى
أقصى غاية.
هلموا هلموا يا أنبل
الإنجليز!
الذين تنحدر دماؤهم
من آباء تمرّسوا
بالحروب.
آباء كل واحد منهم
كالإسكندر.
وقد طالما قاتلوا في
هذه البلاد من
الصباح حتى المساء!
ولم يغمدوا سيوفهم
إلا لانعدام الخصوم.
لا تسيئوا إلى شرف
أمهاتكم،
وأثبتوا أن الذين
تدعوهم آباءكم هم
الذين أنجبوكم.
كونوا اليوم مثالاً
يحتذيه من دونكم
حسباً،
وعلموهم كيف
يكون القتال.
وأنتم أيها الزراع
الكرام,
الذين نمت أجسادهم
في إنجلترا.
أرونا هاهنا الخصال

النجاح، والنجاح يرفع الروح المعنوية. ما إن تبدأ روح المجموعة وشخصيتها بالتحول، حتى يصبح كل شيء في مكانه المناسب.

5– في أبريل 1796، عيّن نابليون بونابرت البالغ من العمر 24 عاماً قائداً للقوات الفرنسية التي تحارب النمساويين في إيطاليا. وقد اعتبر عدد من الضباط تعيينه في هذا المنصب نوعاً من المزحة: فقد رأوا أن قائدهم الجديد قصير جداً، وصغير جداً، وقليل الخبرة جداً، وأعدّ بطريقة سيئة جداً ليلعب دور «الجنرال». جنوده أيضاً كانوا يتلقون أجراً قليلاً، وغذاء سيئاً، وبدأ ينقص إيمانهم بالقضية التي يقاتلون من أجلها، أي الثورة الفرنسية. خلال الأسابيع الأولى من الحملة فعل نابليون كل ما في وسعه لكي يجعلهم يقاتلون بطريقة أفضل، لكنهم كانوا يقاومونه على نحو واسع.

في العاشر من مايو وصل نابليون وقواته المرهقة إلى جسر «لودي»، فوق نهر «أدا». رغم الصعوبات التي يعانيها مع جنوده تمكن من دفع النمساويين إلى الانسحاب، وكان الجسر مكاناً طبيعياً لكي يتمركزوا فيه، وقد دعّموه بالجنود من الجانبين وبالمدفعيات التي اتخذت مواقع مهمة. سيكون الاستيلاء على الجسر مكلفاً، لكن فجأة رأى الجنود الفرنسيون نابليون يمتطي حصانه أمامهم، في وضع يعرّضه لخطر شديد، ويوجّه الهجوم. كما أنه قام بخطاب مؤثّر ثم أطلق جنود المشاة المحمّلين بالقنابل باتجاه الخط النمساوي عل صرخة «تحيا الجمهورية»، وإذ تمكن من رفع المعنويات، قام ضباطه الكبار بقيادة الهجوم.

استولى الفرنسيون على الجسر، والآن بعد هذه العملية الصغيرة نسبياً بدأ رجال نابليون ينظرون إليه بطريقة مختلفة. في اعتراف يحدوه الإعجاب بشجاعته أطلقوا عليه لقب «الجندي الصغير». وانتشرت قصة نابليون وهو يواجه العدو على جسر «لودي» بين الجنود برتبهم المختلفة، ومع استمرار الحملة وتحقيق نابليون الانتصارات المتتالية نشأت بينه وبين جنوده رابطة قوية تجاوزت مجرد الإعجاب.

الكريمة التي غرست فيكم.
دعونا نقسم أنكم جديرون بتلك التنشئة.
وليس يخامرني شك في ذلك، فليس بينكم فرد واحد، بلغ من الحطة والضعة أن عينيه لا تلمعان ببريق الهمّة والنجدة.
إني أراكم وقوفاً ككلاب الصيد يحبسها الرباط، وهي تتلهف للعدو والانقضاض.
إن الصيد أمامكم فأطلقوا لروحكم العنان.
وصيحوا في هجومكم: «الله ينصر هنري وإنجلترا والقديس جرجس!».

الملك هنري الخامس، ويليام شكسبير (1564-1616) **ترجمة الدكتور محمد عوض محمد، دار المعارف**، 1993.

كان نابليون، في الفترات الفاصلة بين معركة وأخرى، يجول في مخيمات النار التي يتواجد فيها جنوده ويختلط بهم. هو نفسه ترقّى من رتبة إلى أخرى، وكان مجرد جندي عادي، فكان بمقدوره التكلم مع الجنود مثلما لا يستطيع جنرال آخر أن يفعل. كان يحفظ أسماءهم، وتواريخ حياتهم، ويعرف في أي معركة أصيب هذا الجندي أو ذاك. بعض الجنود كان يقرص آذانهم بطريقة ودودة.

لم يكن جنود نابليون يرونه كثيراً، لكن حين يرونه كان الأمر كما لو أن شحنة كهربائية سرت بينهم. لم يكن بسبب حضوره الشخصي فحسب؛ فقد كان يعرف متى يظهر– قبل معركة كبيرة أو حين يشعر أن الروح المعنوية لجنوده بدأت بالانخفاض لسبب ما. في مثل تلك اللحظات يخبرهم أنهم يصنعون معاً التاريخ. إذا ما كانت كتيبة ستشن هجوماً أو شعر أنها في مشكل ما، كان يمتطي حصانه بين جنودها ويصرخ «أيها الجندي رقم 38 إنني أعرفك! استول من أجلي على تلك القرية». فيشعر جنوده أنهم لا يطيعون الأوامر فحسب، بل يعيشون أحداث قصة درامية عظيمة.

نادراً ما كان نابليون يظهر غضبه، لكن حين يفعل ذلك، كانت تنتاب رجاله مشاعر أسوأ من الإحساس بالذنب أو الاستياء. في المراحل الأخيرة من الحملة الإيطالية أجبرت القوات النمساوية بعض جنوده على انسحاب مذلّ وغير مبرّر. زار نابليون شخصياً مخيمهم «أيها الجنود لست راضياً عنكم»، قال لهم وعيناه الرماديتان الواسعتان تقدحان شرراً «فأنتم لم تظهروا، لا الشجاعة ولا الانضباط، ولا الثبات... لقد سمحتم بأن تطردوا من موقع كان يمكن لحفنة من الرجال أن تهزم جيشاً فيه. أنتم يا جنود الكتيبة 38 و85 لستم جنوداً فرنسيين. أيها الجنرال، يا رئيس الأركان، لينقش على قمصانهم، إنهم لم يعودوا بعد الآن جزءاً من الجيش الفرنسي!». هذه الكلمات صدمت الجنود، فبكى بعضهم، وصار بعضهم الآخر يتوسّل الحصول على فرصة أخرى. تابوا عن ضعفهم هذا وانقلبوا كلياً: الكتيبتان 39 و85 ستميزان أنفسهما عن سائر الكتائب بعناصر القوة التي لم تظهراها من

قبل.

بعد بضع سنوات، خلال حملة شاقة ضد النمساويين في بفاريا ، حقق الفرنسيون نصراً صعباً. في اليوم التالي استعرض نابليون فرقة المشاة الثالثة عشرة التي لعبت دوراً حاسماً في المعركة، وطلب من قائدها أن يسمّي له الجندي الأكثر شجاعة فيها. فكّر الكولونيل لبرهة: سيدي إنه قارع الطبول». طلب نابليون فوراً مقابلة هذا الشاب، الذي جاء وهو يرتعش خوفاً. ثم أعلن نابليون على الملأ وبصوت عال «إنهم يقولون إنك أكثر الرجال شجاعة في الكتيبة. إنني أعينك فارساً في فيلق الشرف، وباروناً في الإمبراطورية، وأمنحك أربعة آلاف فرنكاً». شهق الجنود عجباً. كان نابليون مشهوراً بمنحه الترقيات في أوقات يختارها بعناية، وفي ترقية الجنود على جدارتهم، جاعلاً حتى أصغر الجنود رتبة يشعر أنه إذا ما حسّن أداءه يمكن أن يصبح مارشالاً يوماً ما. لكن أن يصبح قارع طبول باروناً بين ليلة وضحاها؟ كان هذا أمراً لا يمكن توقعه. وانتشر الخبر سريعاً بين الجنود، وكان له تأثير هائل، خصوصاً على المجنّدين الجدد، الأكثر إحباطاً وحنيناً إلى وطنهم.

على امتداد حملاته الطويلة والدموية وحتى خلال هزائمه الثقيلة– الشتاء القاسي في روسيا، النفي إلى إلبا، هزيمة واترلو– كان رجال نابليون يذهبون إلى آخر الأرض كرمى لعين «الجندي الصغير» وليس أي شخص سواه.

تفسير

كان نابليون أعظم قائد يدير البشر في التاريخ: أخذ ملايين الشبان غير الموحدين وغير الانضباطيين، الذين حرّرتهم مؤخراً الثورة الفرنسية، وشكّل بهم واحدة من أنجح القوى المقاتلة التي عرفها التاريخ. وكانت روحهم المعنوية العالية مذهلة نظراً إلى المحن التي جعلهم يخوضونها. استعمل نابليون كل الحيل الممكنة لكي ينشئ جيشه. وحّد جنوده حول قضية، ناشراً في البداية أفكار الثورة الفرنسية، ثم مجد فرنسا كامبراطورية آخذة في الاتساع. عامل جنوده جيداً لكنه لم يفسدهم بالدلال. لم يخاطب جشعهم فحسب

بل تعطّشهم للمجد والاعتراف. قاد من المقدّمة، مثبتاً شجاعته مرة بعد مرة. أبقى جنوده في حركة دائمة– كان هناك دائماً حملة جديدة لتحقيق المجد. بعد أن وحّدهم بهذه الطريقة، لعب ببراعة على عواطفهم. شعر جنوده أنهم أكثر من جنود يقاتلون ضمن جيش، شعروا بأنهم جزء من أسطورة، وأنهم موحّدون تحت معاييره الأسطورية.

بين جميع التقنيات التي استعملها نابليون لم يكن من تقنية مفيدة أكثر من استعماله للثواب والعقاب، اللذين كان يحدث بهما تأثيرات درامية عظيمة. كان نادراً ما يلجأ إلى التوبيخ، لكن حين يغضب، حين يعاقب، يحدث تأثيراً مدمراً؛ كان الشخص الموبّخ يشعر بأنه بات ضالاً، منبوذاً. وكما لو أنه نفي من كنف عائلته الحميمة، يصبح مستعداً لكسب رضى الجنرال مجدداً، ثم عدم إعطائه السبب ليغضب منه مجدداً. كما ان الترقيات والمكافآت والمديح العلني، كانت نادرة أيضاً، لكن حين تأتي كانت دائماً تمنح على الجدارة، لا لحسابات سياسية معينة. وإذ يعلق الرجال بين رغبتهم بإرضاء نابليون دائماً وتوقهم إلى اعترافه بهم، كان رجاله ينجرّون إلى سيطرته، ويتبعونه من دون أن يتمكنوا أبداً من الوصول إليه.

تعلّم من هذا المعلّم: طريقة إدارة الناس هي بأن تبقيهم في حال من الإثارة والتشويق. أولاً، اخلق رابطاً قوياً بينك وبين جنودك. اجعلهم يحترمونك ويعجبون بك وحتى يخشونك قليلاً. ولكي توطّد الرابط أكثر ابق على مسافة منهم، كن دافئاً معهم لكن مع لمسة من البعد. حين تتشكّل الرابطة ابدأ بالظهور أقل. مارس العقاب والثواب بشكل نادر وغير متوقع، سواء في حالة ارتكاب خطأ أو نجاح قد يبدو صغيراً في حينه لكنه يتضمن معنى رمزياً. افهم هذا: ما إن يعرف الناس ما الذي يرضيك وما الذي يغضبك، حتى يصبحون أشبه بكلاب «البودل» المدرّبة، ويعملون لكي يفتنوك بالسلوك الحسن. أبقهم متشوقين: اجعلهم يفكرون بك باستمرار وراغبين بإرضائك باستمرار من دون أن يعرفوا قط كيف يحققون ذلك. ما أن يقعوا في المصيدة فسيصبح لك تأثير مغناطيسي عليهم. التحفيز عندها يتمّ

إن المرتزقة والجيوش الملحقة بالجيش الأصلي خطرة وغير مفيدة، وإذا ما أقام حاكم دولته على أساس الجيوش المرتزقة، فلن يكون صلباً ولا آمناً، إذ أن هذه الجيوش غير موحّدة، ولا منضبطة أو وفية، وهي طموحة، جسورة بين الأصدقاء، جبانة أمام الأعداء، وبالنسبة إليها فإن الخراب مؤجّل ما دام القتال مؤجّل، أما في وقت السلم فإنها تنهب خيراتك، وفي الحرب ينهبك العدو. ومردّ ذلك هي أنهم بلا حب ولا قضية يمكن أن تبقيهم في ساحة المعركة، سوى بعض المال الذي لا يكفي لجعلهم راغبين بالموت في سبيلك.

«الأمير»، نيكولو مكيافيللي، 1513.

بطريقة تلقائية.

إذا أردت أن يحبك جنودك، فادخّر دماءهم ولا تقدهم إلى التهلكة.

فردريك الكبير (86-1712).

صورة

حركة المدّ والجزر في المحيط. تنحسر وتتدفق بقوة لا يستطيع احد الوقوف في طريقها أو الإفلات من قبضتها أو التحرك ضدها. مثل القمر، أنت القوة التي تحرك هذه الموجة التي تحمل معها كل شيء حين تنشأ.

حجّة: «الطريق يعني قيادة الناس حتى يصبح لديهم الهدف نفسه الذي لدى القيادة، بحيث أنهم يشاركونها الموت والحياة، دون خشية الخطر».
صان تسو (القرن الرابع قبل الميلاد).

نقض

إذا كانت الروح المعنوية معدية، فكذلك عكسها: الخوف وعدم الرضى يمكن أن ينتشرا بين جنودك مثلما تنتشر النار في الهشيم. الطريقة الوحيدة للتعامل معهما هي بالقضاء عليهما قبل أن يتحولا إلى ذعر وتمرّد.

في العام 58 قبل الميلاد. حين كانت روما تخوض حرب الغال، كان يوليوس قيصر يستعد لمعركة ضدّ القائد الجرماني أريوفيستوس. وانتشرت الشائعات حول ضراوة وضخامة القوات الألمانية، ودبّ الخوف وانتشرت الرغبة بالتمرد في جيش قيصر. تحرك الأخير بسرعة: أولاً أمر باعتقال ناشري الشائعات. ثم خاطب جنوده شخصياً، مذكراً إياهم بأسلافهم العظماء الذين قاتلوا الجرمانيين (الألمانيين) وهزموهم. وقال إنه لن يقود بذورهم الضعيفة إلى المعركة؛ بما أن الكتيبة العاشرة وحدها بدت حصينة ضد الذعر المتنامي، فسوف يقود الهجوم بهذه الكتيبة وحدها. وبينما استعد قيصر للزحف مع الكتيبة العاشرة الباسلة، جاء سائر الجيش إليه، شاعراً بالخزي، وطالباً منه المغفرة والسماح له بالاشتراك في القتال. أظهر لهم بعض التردد ثم وافق على ذلك، وتحول أولئك الرجال الذين كانوا خائفين إلى محاربين ضارين.

في مثل هذه الحالات عليك أن تتصرف مثل قيصر، وأن تقلب موجة الذعر في الاتجاه المعاكس. لا تهدر وقتاً، وتعامل مع المجموعة برمتها. أولئك الذين ينشرون الذعر والتمرد يعيشون نوعاً من الجنون يفقدون معه تدريجياً صلتهم بالواقع. خاطب كرامتهم وكبرياءهم. ذكرهم بما أنجزوه في الماضي، وأرهم كيف أنهم يقصّرون عن اتباع المثال الأعلى. هذا الخزي الاجتماعي سيوقظهم ويقلب العملية رأساً على عقب.

الجزء الثالث

الحرب الدفاعية

ليس القتال بطريقة دفاعية علامة على الضعف؛ إنه ذروة التفكير الاستراتيجي الحكيم، وطريقة قوية لشنّ الحرب. ومتطلباته بسيطة: أولاً، عليك الاستفادة إلى أقصى حدّ من مواردك، وأن تقاتل باقتصاد تام، وأن تنخرط فقط في المعارك الضرورية. ثانياً، عليك أن تعرف متى وكيف تنسحب، مغرياً عدوك للقيام بهجوم متهور. ثم تنتظر بصبر حتى يشعر بالإرهاق، وتقوم بهجوم مضاد عنيف ضده.

في عالم يمقت العدوانية المفضوحة، فإن المقدرة على القتال بطريقة دفاعية – أن تترك الآخرين يقومون بالخطوة الأولى ثم تنتظر أن تدمّرهم الأخطاء التي ارتكبوها بأنفسهم – سيكسبك قوة جبارة. ولأنك لا تهدر وقتك وطاقتك، فأنت متأهب دائماً للمعركة المحتمة التالية. وبذلك تصبح حياتك المهنية مديدة ومثمرة.

لكي تحارب بهذه الطريقة عليك أن تتقن فن الخداع. حين تظهر أضعف مما أنت عليه، يمكنك أن تدفع عدوك للقيام بهجوم متسرع؛ حين تبدو أقوى مما أنت عليه، ربما عبر قيامك من وقت لآخر بتصرف جريء ومتهور، يمكنك

أن تؤخّر العدو عن مهاجمتك. في الحرب الدفاعية تحول دائماً ضعفك وقدرتك المحدودة إلى قوة وانتصار.

الفصول الأربعة التالية ستعلّمك الفنون الأساسية للحرب الدفاعية: الاقتصاد في الوسائل، الهجوم المضاد، الاستفزاز، والإعاقة، وكيف تنسحب بمهارة حين تتعرض لهجوم عدواني.

8

اختر معاركك بعناية

استراتيجية الاقتصاد التام

نملك جميعاً قدرات محدودة – طاقتنا ومهاراتنا يمكن أن توصلنا إلى حدّ معين لا نستطيع تجاوزه. الخطر يأتي من محاولة تجاوز هذه القدرات. قد تغوينا جائزة مهمة يمكن أن نحصل عليها لكي نبالغ في توسيع أنفسنا، لكن ينتهي بنا الأمر مرهقين وهشّين. عليك أن تعرف قدراتك وتنتقي معاركك بعناية. فكّر في الكُلَف غير المنظورة للحرب: خسارة الوقت، هدر الرصيد السياسي، وعدو نكد تواق إلى الانتقام. أحياناً من الأفضل الانتظار، أن تحارب عدوك سراً بدلاً من مواجهته مباشرة. إذا لم يكن ممكناً تفادي المعركة، فاجعله يقاتل وفقاً لمعاييرك أنت. استهدف نقاط الضعف لديه، اجعل الحرب مكلفة له ورخيصة لك. حين تقاتل باقتصاد تام يمكنك أن تستمرّ لفترة أطول حتى من أقوى الأعداء.

العامل اللولبيّ

عند الانتفاع من مسرح الحرب، كما في كل شيء آخر، تدعو الاستراتيجية إلى الاقتصاد في استعمال القوة. كلما قلت الموارد المستعملة كان أفضل، وفي هذا المجال كما في التجارة، هناك حكمة في ذلك تفوق مجرد التقشف.

كارل فون كلاوسفيتز (1780-1831).

في العام 281 قبل الميلاد اندلعت حرب بين روما ومدينة بينيغنتوم، على الساحل الشرقي لإيطاليا. كانت بينيغنتوم قد أنشئت كمستعمرة تابعة للمدينة الإغريقية إسبارطة؛ ونشأ مواطنوها وهم يتكلمون اليونانية، واعتبروا أنفسهم اسبارطيين مثقفين، بينما اعتبروا سائر المدن الإيطالية بربرية. في الأثناء كانت روما قوة صاعدة، عالقة في سلسلة من الحروب مع المدن المجاورة لها.

كان الرومان الحكماء متردّدين في تحدّي بينيغنتوم. فقد كانت أثرى مدن إيطاليا في ذلك الوقت، وكانت ثروتها تسمح لها بتمويل حلفائها في حرب ضدّ روما؛ كما أنها كانت بعيدة جداً، في أعماق الساحل الشرقي، بحيث لا يمكنها أن تشكّل تهديداً جدياً. لكن البينيغنتيون أغرقوا بعض السفن الرومانية التي دخلت إلى مينائهم، وقتلوا قائد الأسطول، وحين حاولت روما التوصل إلى تسوية معهم أهانوا سفراءها. بات شرف روما على المحك، فبدأت تجهّز نفسها للحرب.

كانت بينيغنتوم تعاني من مشكلة: كانت ثرية لكن لم يكن لديها جيش حقيقي. وقد اعتاد مواطنوها على رغد العيش، فكان الحلّ استدعاء جيش يوناني يقاتل نيابة عنهم. لكن الإسبارطيون كانوا مشغولين، فاستدعوا بيروس ملك إبيروس (319-272 قبل الميلاد)، وهو أعظم قائد عسكري إغريقي منذ الإسكندر الكبير.

كانت إبيروس مملكة صغيرة تقع في وسط غرب اليونان. وكانت أرضاً فقيرة ومكتظة بالسكان، لكن بيروس الذي نشأ على قصص أخيل ويزعم أنه يتحدّر من نسله، وعلى قصص الإسكندر الأكبر، الذي تربطه به قرابة بعيدة، كان مصمماً على السير على خطى أسلافه وأقربائه العظماء، فيوسع إبيروس وينشئ امبراطوريته الخاصة. وقد خدم في شبابه في جيوش قادة عسكريين عظماء، منهم بطليموس، أحد جنرالات الإسكندر، الذي أصبح يحكم مصر. أثبت بيروس سريعاً جدارته كمحارب وكقائد. وأصبح معروفاً بقيامه

بهجمات خطرة في المعارك، مما أكسبه لقبه «النسر». وقد تمكن لدى عودته إلى إبيروس من تكوين جيش صغير، درّبه جيداً، ونجح في إلحاق الهزيمة بالجيش المقدوني الذي يفوق جيشه ضخامة بكثير في معارك عدة.

كانت شهرة بيروس تشهد صعوداً، لكن كان يصعب على بلد صغير كبلده أن يسيطر على بعض جيرانه الإغريق الذين يفوقونه قوة مثل المقدونيين والإسبارطيين والأثينيين. وكان عرض بينيغنتوم مغرياً: أولاً، وعدوه بالمال وبجيش كبير يتمّ جمعه من عدة حلفاء. ثانياً، حين يهزم الرومان يمكنه أن يجعل نفسه حاكم إيطاليا، ومن هناك يمكنه الاستيلاء أولاً على صقلية، ثم على قرطاج في شمال أفريقيا، وبما أن الإسكندر اتجه شرقاً لكي ينشئ إمبراطوريته، فإن بيروس يستطيع التحرك غرباً ويسيطر على البحر المتوسط. فقبل بيروس العرض.

في ربيع العام 280 قبل الميلاد أبحر بيروس مع أكبر جيش إغريقي يتجه حتى الآن باتجاه إيطاليا: 20 ألفاً من المشاة، 30 ألف فارس، ألفان من رماة السهام، وعشرون فيلاً. غير أنه ما إن وصل إلى بينيغنتوم حتى اكتشف أنه خدع: لم يقتصر الأمر على أن البينيغنتيين ليس لديهم جيش، بل لم يبذلوا أي جهد ليشكّلوا واحداً، تاركين بيروس ليخوض الحرب بمفرده. لم يهدر بيروس أي وقت: أعلن ديكتاتورية عسكرية في المدينة وبدأ ينشئ ويدرّب جيشاً من أهل المدينة بأقصى سرعة ممكنة.

أثار وصول بيروس إلى بينيغنتوم قلق الرومان الذين كانوا يعرفون بصيته كاستراتيجي ومقاتل. قرّروا ألا يتيحوا له الوقت للاستعداد، وأرسلوا له بسرعة جيشاً، مجبرين على تدبير أمره بما لديه، فانطلق لمواجهتهم. التقى الجيشان قرب بلدة هيراكليه. كان جيش الرومان يفوق جيش بيروس عدداً وفي مرحلة ما كاد الأخير أن يهزم، حين أطلق سلاحه السري: الفيلة، بوزنها الهائل، ودبيبها المرعب على الأرض، والجنود الذين يطلقون السهام من على ظهورها. لم يكن الرومان قد واجهوا فيلة في المعارك من قبل، وانتشر الذعر بينهم، وتحول مسار المعركة، وسرعان ما بدأ الجنود الرومانيون المنضبطون

ينسحبون بتهور وفوضوية.

«النسر» حقق فوزاً عظيماً. انتشرت شهرته في أرجاء شبه الجزيرة الإيطالية؛ اعتبر بحق نسخة عن الإسكندر الكبير. الآن بدأت مدن أخرى بإرسال التعزيزات إليه، بأعداد أكبر مما خسره في هيراكليه. لكن بيروس كان قلقاً. فقد خسر في المعركة الكثير من قدامى الجنود، من ضمنهم جنرالات أساسيون. والأهم من ذلك أن قوة وانضباطية الفيالق الرومانية أثارت إعجابه – كانوا لا يشبهون أي جنود واجههم من قبل. قرّر أن يحاول التفاوض للتوصل إلى تسوية سلمية مع الرومان، عارضاً عليهم مشاركته حكم شبه الجزيرة. ومع ذلك تقدّم في الوقت نفسه باتجاه روما، لكي يسرّع التفاوض أكثر ويجعله أكثر إلحاحاً ولكي يوضح للرومان أنهم ما لم يقبلوا بالسلام، فسيواجهونه ثانية.

في الأثناء كان للهزيمة التي لحقت بالرومان في هيراكليه تأثيراً قوياً عليهم، الذين لم تكن تسهل إخافتهم ولا كانوا يقبلون الهزيمة بسهولة. مباشرة بعد المعركة، أعلن التجنيد وتجاوب الشبان بأعداد وفيرة. رفض الرومان بكل كبرياء عرض بيروس؛ لن يشاركوا إيطاليا مع أحد.

التقى الجيشان مجدداً قرب بلدة أسكالوم، التي لا تبعد كثيراً عن روما، وذلك في ربيع العام 279 قبل الميلاد. هذه المرة كان الجيشان متساويين في العدد. كان اليوم الأول من القتال ضارياً، ومرة أخرى بدا أن الرومان متقدّمين، لكن في اليوم التالي نجح بيروس، وهو استراتيجي محنّك، في جذب الكتائب الرومانية إلى منطقة تناسب أكثر أسلوبه في المناورة، وحقق التقدّم. وكعادته، قبيل نهاية اليوم قاد شخصياً هجوماً عنيفاً تتقدّمه الفيلة على قلب الكتائب الرومانية. فتفرّق الرومان، وانتصر بيروس ثانية.

كان الملك بيروس في قمة انتصاراته عندها ومع ذلك لم يشعر سوى بالكآبة والتشاؤم. كانت خسائره رهيبة؛ عدد كبير من الجنرالات الذين يعتمد عليهم قد هلكوا في المعركة، وهو نفسه أصيب إصابة بليغة. في الوقت نفسه بدا أن الرومان لا يتعبون، وأن هزيمتهم في أسكالوم لم تثبط

عزيمتهم. حين تلقى التهنئة على انتصاره الجديد أجاب: «إذا هزمنا الرومان مرة أخرى في معركة كهذه، فسندمّر كلياً».

بيد أن بيروس كان مدمراً أساساً. كانت خسائره في أسكالوم جسيمة جداً بحيث لا يمكنه استبدالها بسرعة، وكانت قواته المتبقية أقل بكثير من أن تخوض حرباً جديدة مع الرومان. انتهت الحملة الإيطالية.

تفسير

من قصة الملك بيروس ونحيبه الشهير بعد معركة أسكالوم جاء تعبير «نصر بيروسي»، الذي يشير إلى انتصار يوازي الهزيمة إذ يتحقق بكلفة كبيرة. المنتصر منهك جداً بحيث لا يستطيع استغلال انتصاره، وهشّ جداً بحيث لا يستطيع خوض المعركة التالية. وبالطبع، بعد «انتصاره» في أسكالوم توالت الكوارث على بيروس، فجيشه لم يعد قوياً كفاية ليتمكن من إلحاق الهزيمة بأعدائه الكثيرين. وهذا توّج بموته المبكر في المعركة، لتنتهي بذلك أحلام إبيروس بأن تصبح قوة كبيرة في اليونان.

كان بمقدور بيروس تجنّب هذا المسار الحلزوني هبوطاً إلى الأسفل. فلابدّ من أن الاستخبارات المسبقة قد أخبرته عن شراسة الرومان المنضبطة، وعن فساد البينيغنتيين وميلهم إلى الخيانة. وبمعرفته ذلك كان يمكنه أن يستغرق وقتاً أطول في بناء الجيش أو يلغي الحملة. وما أن اكتشف أنه تعرّض للخداع كان يمكنه العودة؛ بعد معركة هيراكيوله كان يمكنه التوقف وتوفير موارده وتوطيدها بينما لا يزال متقدّماً. لو فعل أياً من هذا لكانت اختلفت نهاية هذه القصة. لكن بيروس لم يستطع كبح نفسه – كان الحلم مغوياً جداً. فلماذا يقلق بشأن التكاليف؟ يمكنه التعافي لاحقاً. معركة أخرى، انتصار آخر، قد ينجز الصفقة.

إن الانتصارات البيروسية شائعة أكثر مما تظن. الإثارة الناجمة عن احتمالات المغامرة طبيعية قبل أن تبدأ، وإذا كان الهدف مغرياً فإننا بطريقة غير واعية نرى فقط ما نريد رؤيته – المزيد من المكاسب المحتملة، الأقل من

ذلك الذي أسماه القدماء بارعاً في المعركة هو الذي يحقق النصر حيث يكون النصر سهلاً. بالتالي فإن معركة البارع ليست نصراً استثنائياً، ولا أكسبته شهرة كرجل حكيم أو شجاع. إن انتصاراته في المعركة لا تشوبها شائبة. وهذا يعني أنه تحرك حيث النصر أكيداً، وهزم عدواً قد هزم سلفاً.

«فن الحرب»، صن تسو، القرن الرابع ق.م.

المصاعب المحتملة. وكلما مضينا أبعد، صعب أكثر التراجع وإعادة تقويم الموقف بطريقة عقلانية. في ظروف كهذه لا تتزايد تكاليف فحسب، بل إنها تتخذ طريقاً حلزونياً وتصبح خارج نطاق السيطرة. إذا ما ساءت الأمور نشعر بالإنهاك مما يقودنا إلى ارتكاب المزيد من الأخطاء، الذي يقود إلى مشكلات جديدة لم تكن في الحسبان، مما يقود مجدداً إلى تكاليف جديدة. أي انتصارات قد نكون حققناها على الدرب تصبح بلا معنى.

افهم هذا: كلما رغبت أكثر بالجائزة، عليك أن تقوم بالحسابات لتعرف ما التكاليف التي ستدفعها لتحصل عليها. انظر أبعد من التكاليف الواضحة وفكّر في تلك غير الواضحة: الرصيد السياسي الطيب الذي قد تبذره بشن الحرب، غضب الخاسر إذا انتصرت، الوقت الذي قد يستغرقه تحقيق النصر، الديون التي ستكون عليك لحلفائك. يمكنك دائماً انتظار وقت أفضل؛ يمكنك دائماً أن تجرب شيئاً أكثر يتناسب أكثر مع مواردك. تذكّر: التاريخ مليء بجثث الناس الذين تجاهلوا التكاليف. وفّر على نفسك المعارك غير الضرورية وعش لتقاتل يوماً آخر.

هزم آخيل الطرواديين هزيمة نكراء وسعى في أعقابهم نحو المدينة، لكن مصيره أيضاً كان محتوماً. فقد أقسم أبولو وبوسايدون على الانتقام لمقتل سيكنوس وترويلوس، وأن ينزلا العقاب على آخيل الذي تبجّح مزهواً فوق جثة هكتور. فسعى أبولو باحثاً عن باريس في وطيس المعركة وحوّل قوسه ليصوّب الضربة القاتلة، فانغرز سهمه في كعب قدم آخيل اليمنى وهو الأضعف في جسده، ومات معذباً.

«الأساطير الإغريقية، الجزء الثاني»، روبرت غرايفز، 1955.

«حين تصبح الأسلحة بليدة والأرواح محبطة، حين تستهلك قوانا ومواردنا، فسيستغل الآخرون إنهاكنا لكي يبرزوا. عندها، حتى لو كان لديك جنرالات حكماء لن يمكنك أن تحوّل الأمور باتجاه أفضل في نهاية المطاف»

فن الحرب، صان تسو (القرن الرابع قبل الميلاد).

نقاط الضعف والقوة

حين اعتلت الملكة إليزابيث الثانية (1533-1603) عرش إنكلترا عام 1558، ورثت قوة من الدرجة الثانية: كان البلد قد أنهك بسبب الحرب الأهلية، وكانت موارده المالية في حال من الفوضى. حلمت إليزابيث بخلق فترة طويلة من السلام تستطيع خلالها أن تعيد ببطء إعادة بناء أساس

إنكلترا، ولا سيما اقتصاده: فالحكومة التي تملك المال هي حكومة تملك الخيارات. لم يكن بمقدور إنكلترا، وهي بلد صغير بموارد محدودة، منافسة فرنسا وإسبانيا، القوتين العظميين في أوروبا، في الحرب. لكنها تستطيع أن تكسب قوتها عبر التجارة والاستقرار الاقتصادي.

سنة بعد سنة، وطوال عشرين عاماً، حقّقت إليزابيث تقدّماً. ثم فجأة في نهاية السبعينات من القرن السادس عشر، بدا وضعها مفزعاً: حرب وشيكة الوقوع مع إسبانيا كانت تهدّد بالقضاء على كل مكاسب العقدين الماضيين. كان الملك الإسباني فيليب الثاني كاثوليكياً ورعاً يعتبر أن رسالته الشخصية هي منع انتشار البروتستانتية. كانت البلدان الخفيضة (اليوم هولندا وبلجيكا) تقع ضمن ممتلكات إسبانيا في ذلك الوقت، لكن ثورة بروتستانتية متنامية كانت تهدّد حكمها، وشنّ فيليب حرباً على الثوار، مصمماً على سحقهم. وفي الأثناء كان أعزّ أحلامه أن يعيد الكاثوليكية إلى إنكلترا. وقضت استراتيجيته قصيرة المدى باغتيال إليزابيث وتنصيب شقيقتها مكانها، ماري ملكة اسكتلندا. في حال فشلت خطته، فإن استراتيجيته بعيدة المدى كانت أن يبني أسطولاً ضخماً من السفن ويجتاح إنكلترا.

لم يبق فيليب نواياه طيّ الكتمان، ورأى وزراء إليزابيث أن الحرب واقعة لا محالة. فنصحوها بأن ترسل جيشاً إلى البلاد الخفيضة، لكي تجبر فيليب على توظيف موارده هناك بدلاً من القيام بهجوم على إنكلترا، لكن الملكة لم تتحمّس لهذه الفكرة، وقرّرت الاكتفاء بإرسال قوات محدودة لكي تساعد الثوار البروتستانتيين على تجنّب حرب رهيبة العواقب، لا أكثر من ذلك. كانت إليزابيث تمقت الحرب، وتعتبر أن الحفاظ على جيش له تكلفة عالية، وأن تكلفة أخرى خفية ستظهر حتماً، مهدّدة الاستقرار الذي أنشأته تدريجياً. إذا ما كانت الحرب مع إسبانيا حتمية حقاً، فقد أرادت خوضها وفقاً لشروطها هي، أي حرباً تدمّر إسبانيا مالياً وتبقي إنكلترا بأمان.

تحدّت إليزابيث وزراءها، وفعلت كل ما في وسعها لكي تحافظ على السلام مع إسبانيا، رافضة أن تستفزّ فيليب. وهذا أكسبها الوقت لكي تدّخر جانباً

التمويل الكافي لإنشاء قوات بحرية بريطانية. وفي الأثناء عملت سراً على إلحاق الضرر بالاقتصاد الإسباني، الذي كانت تعتبره نقطة ضعف إسبانيا الوحيدة. إن إمبراطورية إسبانيا الواسعة والمتوسّعة في «العالم الجديد»، جعلت منها بلداً قوياً، لكن الإمبراطورية كانت بعيدة جداً، وللحفاظ عليها وتحقيق الأرباح منها، فإن اعتماد فيليب الأساسي كان على السفن، عبر أسطول ضخم كان يسدّد تكلفته بقروض ضخمة من مصارف إيطالية. وكانت مصداقيته مع هذه المصارف تعتمد على وجود ممرّ آمن لسفنه لكي تأتي بالذهب من «العالم الجديد». كانت قوة إسبانيا تستند إلى أساس ضعيف.

وهكذا أطلقت الملكة إليزابيث العنان لأعظم ضباطها، السير فرانسيس درايك، للانقضاض على السفن الإسبانية المحمّلة بالثروات. وكانت الحيلة أن يبدو كأنه يعمل على عاتقه كقرصان يسعى إلى تحقيق مكاسب خاصة به. لا أحد ينبغي أن يعرف بالصلة بينه وبين الملكة. مع كل سفينة يتمكن من الإمساك بها فإن معدّل الفائدة على قروض فيليب سيرتفع، حتى صار المصرفيون الإسبانيون يزيدون الفائدة تدريجياً بسبب التهديد الذي يمثّله درايك، أكثر مما بسبب أي خسارة محددة. كان فيليب يأمل بأن يطلق أسطوله ضد إنكلترا في العام 1582، لكن بما أن المال كان ينقصه فقد اضطر إلى التأجيل. وبذلك اشترت إليزابيث لنفسها المزيد من الوقت.

في الأثناء، رفض فيليب أن يقلّص حجم الأسطول الغازي، مما كدّر كثيراً وزراء المال لديه. بناء الأسطول سيحتاج إلى وقت أطول، لكنه سيستلف المزيد من المال. فبما أنه يرى الحرب مع إنكلترا كنوع من الحملة الدينية المقدّسة، فقد كان مصمماً على عدم التراجع بسبب مسائل مالية لا أكثر.

وبينما عملت إليزابيث على تخريب مصداقية فيليب المالية، قامت بتوظيف جزء من مواردها القليلة أساساً لبناء شبكة التجسس الإنجليزية، جاعلة منها أكثر شبكات الاستخبارات تعقيداً في أوروبا. وبوجود عملاء لها في أنحاء إسبانيا، كانت تعلم بكل خطوات فيليب. علمت بالضبط الحجم

الذي سيكون عليه أسطوله ومتى سيطلقه. وسمح لها هذا بتأجيل حشد جيشها وقوات الاحتياط لديها حتى اللحظة الأخيرة، موفّرة أموال الحكومة.

أخيراً، في العام 1588 أصبح الأسطول الإسباني جاهزاً. تكون من 128 سفينة، من ضمنها عشرون سفينة حربية ضخمة، وعدد هائل من البحارة والجنود. الأسطول الذي كان مساوياً لحجم البحرية البريطانية مجتمعة، كان قدّ كلف ثروة. وانطلق من لشبونة في الأسبوع الثاني من شهر يوليو. لكن جواسيس إليزابيث كانوا قد أعلموها بشكل كامل بخطط إسبانيا، وكان بمقدورها أن ترسل أسطولاً أصغر حجماً، وأكثر حركية، لكي تضايق «الأرمادا» (الأسطول الإسباني) في طريقها على الساحل الفرنسي، وتغرق سفن التمويل المرافقة له، وتبث الفوضى بصورة عامة. وكما ذكر قائد الأسطول الإنكليزي اللورد هوارد أوف إفنغهام في تقريره «إن قوتهم عظيمة ورائعة وقوية، ومع ذلك فإننا نقوم بنتف ريشها ريشة ريشة».

أخيراً رست «الأرمادا» في ميناء «كالي» في شمال فرنسا، حيث يفترض أن تنضم إليها القوات الإسبانية المتمركزة في البلاد الخفيضة. وإذ صمّموا على منعها من الحصول على هذه التعزيزات، فقد جمع الإنكليز ثماني سفن ضخمة، وحمّلوها بالمواد المشتعلة، وأرسلوها في أعقاب الأسطول الإسباني الذي كان راسياً في تشكيلات ضيقة. ومع اقتراب السفن البريطانية من الميناء بأقصى سرعتها، أشعل طواقمها النيران فيها وقاموا بإخلائها. وكانت النتيجة دماراً هائلاً، حيث اشتعلت النيران في عشرات السفن الإسبانية. بينما انطلقت سفن أخرى بحثاً عن مياه آمنة، وراحت ترتطم ببعضها البعض. وفي حركتها المتسرعة هذه انهار النظام برمته.

كان لخسارة السفن والإمدادات في «كالي» أثراً مدمراً على الروح المعنوية والانضباطية للإسبان، وتم إلغاء الاجتياح. ولكي تتجنّب المزيد من الهجمات في طريق عودتها إلى إسبانيا اتجهت السفن المتبقية شمالاً، لا جنوباً، مخططة للدوران حول اسكتلندا وأيرلندا. ولم يكلّف الإنجليز أنفسهم عناء مطاردتها؛ فقد كانوا يعلمون أن الطقس القاسي في تلك المياه سيلحق الضرر

إن محدودية القدرات (أو الموارد) مزعجة، لكنها فعالة. إذا ما اقتصدنا في الأوقات العادية، نكون مستعدين لوقت الحاجة. وادخارنا يوفّر علينا الذل. كما أن محدودية القدرات ذات شأن عظيم في تنظيم أوضاع العالم. في الطبيعة ثمة حدود ثابتة للصيف والشتاء، والنهار والليل، وهذه الحدود تسبغ على السنة معناها. وعلى النحو عينه فإن تحديد النفقات يحمي الممتلكات ويمنع الأذية عن الشعب.

«كتاب التحولات»، الصين، قرابة القرن الثامن ق.م.

بهم. وفي الوقت الذي عادت فيه «الأرمادا» إلى إسبانيا، كانت قد أضاعت 42 من سفنها ومعظم السفن المتبقية كانت أكثر دماراً من أن تبحر مجدداً. نحو ثلثي بحارتها وجنودها هلكوا في البحر. بينما لم تخسر بريطانيا سفينة واحدة، ولم تخسر أكثر من مئة من رجالها.

كان انتصاراً عظيماً، لكن إليزابيث لم تضع وقتها في الشماتة. فلكي توفّر المال أوقفت فوراً عمل البحرية. كما رفضت الإصغاء لمستشاريها الذين حثّوها على إكمال نصرها بمهاجمة الإسبان في البلاد الخفيضة. كانت أهدافها محدودة: أن تنهك موارد فيليب وقدراته المالية، وتجبره على التخلي عن أحلامه بالسيطرة الكاثوليكية، مؤسّسة توازناً دقيقاً للقوة في أوروبا. وكان هذا بلا أدنى شكّ أعظم انتصار حققته، فإسبانيا لم تتعاف أبداً مالياً من كارثة «الأرمادا» وسرعان ما تخلّت عن جميع خططها المتعلقة بإنجلترا.

تفسير

تستحق هزيمة «الأرمادا» الإسبانية بأن تعدّ واحدة من أكثر الهزائم تأثيراً بالنظر إلى كلفتها في التاريخ العسكري: قوة من الدرجة الثانية بالكاد تستطيع الحفاظ على جيش متأهب كانت قادرة على مواجهة أعظم إمبراطورية في زمنها. ما جعل النصر ممكناً هو تطبيق بديهية عسكرية أساسية: هاجم نقاط ضعف العدو بنقاط قوتك. كانت تتمثل نقاط قوة بريطانيا في قواتها البحرية الصغيرة والمتحركة، وعلى شبكة واسعة من الاستخبارات؛ وتتمثل نقاط ضعفها في مواردها المحدودة بشرياً وتسليحياً ومالياً. أما نقاط قوة إسبانيا فثروتها الكبيرةوجيشها الضخم وأسطولها البحري؛ ونقاط ضعفها بنيتها المالية غير المستقرة، رغم ضخامتها، وضخامة سفنها وبالتالي حركتها البطيئة.

رفضت إليزابيث القتال وفقاً لمعايير إسبانيا، مبقية جيشها خارج المعركة. وقامت بدلاً من ذلك بمهاجمة نقاط ضعف إسبانيا بنقاط القوة التي تمتلكها: مضايقة السفن الحربية الإسبانية الضخمة بسفنها الأصغر حجماً، مدمرة موارد

عدوها المالية، مستعملة معلوماتها الخاصة لكي تعطّل آلته الحربية الضخمة. ظلت قادرة على السيطرة على الوضع عبر إبقاء التكلفة البريطانية منخفضة بينما جعلت الحرب أكثر فأكثر كلفة على إسبانيا. وأخيراً جاء الوقت الذي لم يعد من خيار أمام فيليب سوى الفشل: إذا ما غرقت «الأرمادا» فسوف يدمّر لسنوات وسنوات، وحتى إذا انتصر أسطوله فإن النصر سيكون عزيزاً جداً بحيث سيدمّر فيليب نفسه وهو يحاول استغلاله على الأرض الإنجليزية.

افهم هذا: ليس ثمة من شخص أو مجموعة ضعيفة أو قوية بالكامل. كل جيش لديه نقاط ضعف، ناحية ما غير محمية أو غير متطورة، مهما بدت هذه النقاط خفية. الحجم نفسه يمكن أن يتحوّل إلى نقطة ضعف في النهاية. وفي الأثناء فحتى أضعف المجموعات تملك شيئاً يمكنها البناء عليه، قوة خفية ما. إن هدفك من الحرب ليس ببساطة أن تراكم ترسانتك الحربية، ولا أن تزيد قدرتك العسكرية لكي تدمّر عدوك. فهذا مكلف جداً ويجعلك هشاً أمام حرب العصابات. كما أن مهاجمة عدوك ضربة بضربة، ونقطة قوة في مواجهة نقطة قوة، غير استراتيجي أيضاً. عليك بدلاً من ذلك أن تحدّد أولاً نقاط ضعف العدو: المشكلات السياسية الداخلية، الروح المعنوية المنخفضة، الموارد المالية الضعيفة، جنون العظمة لدى قائده. وفي الوقت نفسه تبقي نقاط ضعفك الخاصة خارج المعركة وتحفظ قوتك على المدى الطويل، ضارباً عقب أخيل عند عدوك مراراً وتكراراً. حين تكشف نقاط ضعف أعدائك وتستهدفها فإن ذلك سيحطّ من معنوياتهم، وحين يتعبون ستنكشف لديهم نقاط ضعف جديدة. عبر القيام بموازنة دقيقة بين نقاط الضعف والقوة يمكنك أن تسقط «غولياث» الذي يواجهك بالمقلاع.

«إن الوفرة تجعلني فقيراً»

أوفيد (43 قبل الميلاد – 17 بعد الميلاد).

مفاتيح الحرب

يمكن تعريف الواقع بأنه سلسلة من المحدوديات الحادة تطاول جميع الكائنات الحية، ويقف الموت في نهاية هذه المحدوديات. لا نملك إلا طاقة معينة لننفقها قبل أن نتعب؛ فقط هذا القدر من الطعام والموارد متوافر لنا؛ مهاراتنا وقدراتنا لا تستطيع الذهاب أبعد من حدّ معين. ثمة حيوان يعيش ضمن هذه الحدود: لا يحاول التحليق أعلى أو الركض أسرع أو إنفاق طاقة لا متناهية في مراكمة الطعام، لأن ذلك سينهكه ويجعله هشاً أمام الهجمات. فيحاول ببساطة الاستفادة إلى أقصى حدّ مما لديه. الهرّ على سبيل المثال يقتصد غريزياً في حركته، لكي لا يهدر طاقته. الأناس الفقراء أيضاً يكونون واعين لحدودهم، مجبرين على الاستفادة قدر الإمكان مما لديهم، وتمارس الحاجة تأثيراً قوياً، يدفعهم إلى الابتكار للاستمرار في العيش.

المشكلة التي يواجهها الذين يعيشون في مجتمعات غنية هو أنهم يفقدون حسّ الحدود. يشعرون أنهم محميون من الموت ويمكن أن تمر أشهر وحتى سنوات من دون أن يفكّروا فيه. نتصوّر أنه أمامنا زمن لا نهائي، وبالتالي نبتعد ببطء أكثر فأكثر عن الواقع؛ نتصوّر أننا نمتلك طاقة لا نهائية يمكننا أن نغرف منها، معتقدين أنه يمكننا الحصول على ما نشاء فقط ببذل المزيد من الجهد. نبدأ برؤية كل شيء بوصفه غير محدود – طيبة الأصدقاء، احتمال الثروة والشهرة. القليل بعد من الصفوف والكتب ويمكننا أن نوسّع مواهبنا ومهاراتنا إلى نقطة نصبح فيها أناساً مختلفين. التكنولوجيا تجعل كل شيء ممكناً.

الوفرة تجعلنا أثرياء بأحلامنا، ذلك أنه ليس من حدود للأحلام. لكنها تجعلنا فقراء في نظرتنا إلى الواقع. تجعلنا ناعمين ومنحلّين، ضجرين مما لدينا وفي حاجة إلى صدمات مستمرة تذكرنا لماذا نحن أحياء. في الحياة عليك أن تكون محارباً، والحرب تتطلب الواقعية. بينما يجد الآخرون الروعة في الأحلام التي لا تنتهي، فإن المحاربين يجدونها في الواقع، في إدراك الحدود، في الاستفادة إلى الحدّ الأقصى مما لديهم. مثل الهرّ، يبحثون عن الاقتصاد الأمثل

في كل هذه الأمور: اختيار الغذاء والمكان والمناخ وما يتعلق بالاستراحة، فإن غريزة البقاء التي تعبّر عن نفسها بصفة لا يشوبها أي غموض كغريزة دفاع عن النفس هي التي تقود. أن يغض المرء الطرف عن الكثير من الأشياء، أن لا يستمع إليها، ولا يدعها تقترب منه، تلك هي أولى مقتضيات الذكاء، والبرهان الأول على أن الكائن ليس محض صدفة، بل ضرورة. الكلمة المتداولة في التعبير عن هذه الغريزة الدفاعية هي الذوق. وتعاليمها لا تفترض فقط أن يقول المرء لا، حيث يمكن لكلمة نعم أن تغدو ضرباً من «نكران الذات»، بل أن يسعى أيضاً قدر الإمكان إلى تفادي قول لا. أن ينفصل ويتخلى عن كل ما يجعل كلمة لا ضرورية على الدوام. والحكمة في ذلك تتمثل في أن توظيف الطاقات الدفاعية، مهما كان القدر

في الحركة – الطريقة التي يزخّمون فيها ضرباتهم بأعظم قوة ممكنة بأقل جهد ممكن. إن إدراكهم لحقيقة أن أيامهم معدودة، وأنهم يمكن أن يموتوا في أي لحظة، يجذّرهم على أرض الواقع. هناك أشياء لا يقدرون أبداً على فعلها، مواهب لن يمتلكوها البتة، أهداف كبيرة لن يصلوا إليها بالمرة؛ هذا بالكاد يزعجهم. فالمحاربون يركّزون على ما يملكونه حقاً، وعلى القوى التي يملكونها حقاً، وأنهم ينبغي أن يكونوا خلاقين. بمعرفتهم متى يبطئون حركتهم، ومتى يتجدّدون، ومتى يعاودون الاختباء، يتفوقون على منافسيهم. ذلك أنهم يلعبون على المدى الطويل.

خلال السنوات الأخيرة من الحكم الكولونيالي الفرنسي لفيتنام، وخلال حرب فيتنام بعده، كان القائد العسكري للمقاومين الجنرال فو نغوين جياب. في تصديه لكلا الفرنسيين والأميركيين يواجه قوى عظمى تمتلك موارد خارقة عسكرياً واقتصادياً، إضافة إلى التدريب العسكري المتفوق. أما جيشه فكان مجموعة من الفلاحين الرثين الذين لديهم الروح المعنوية، والإحساس العميق بالهدف، وعدا ذلك لا شيء تقريباً. لم يكن لدى جياب الشاحنات لنقل المؤن، وكانت وسائل الاتصالات لديه تعود إلى القرن التاسع عشر. أي جنرال آخر كان سيحاول اللحاق بالعصر وتعويض النقص الذي لديه، وكان جياب يملك الفرصة لتحقيق ذلك – فقد تلقى عرضاً من الصين بإمداده بالشاحنات والأسلحة والأجهزة اللاسلكية والتدريب – لكنه رأى هذه الأمور كمصيدة. لم يتوقف الأمر على أنه لم يرد أن ينفق موارده المحدودة على أشياء كهذه، لكنه كان يعتقد أن كل ما يمكن أن تفعله على المدى الطويل هو تحويل الفيتناميين الماليين إلى نسخة أضعف عن عدوهم. بدلاً من ذلك اختار الاستفادة القصوى مما لديه، محولاً نقاط الضعف لدى جيشه إلى مميزات.

يمكن أن يرصد الأميركيون حركة الشاحنات من الجو، ويقصفونها. لكنهم لا يستطيعون قصف خط إمدادات لا يمكنهم رؤيته. استغل جياب موارده ولجأ إلى شبكة واسعة من الفلاحين لكي يحملوا الإمدادات على ظهورهم. حين يصلون إلى نهر يعبرونه على جسور من الحبال معلقة تماماً

محدوداً وضئيلاً، إذا ما غدا نمطاً وتحول إلى عادة، يتسبب في استنفاد للذات هائل وعديم الجدوى كلياً. فنفقاتنا الكبرى متأتية من تراكم النفقات الصغيرة. والدفاع عن النفس والتصدي لكل ما يحاول الاقتراب نفقة – لنحترس من المغالطة في هذا المجال!– وتبديد للطاقات من أجل غاية سلبية. وإن حالة الاستنفار والحاجة الدائمة إلى الدفاع قد تضعف المرء بكيفية يغدو معها غير قادر على الدفاع بالمرة (...) حكمة أخرى وضرب آخر من حماية الذات تتمثل في أن يتلافى المرء قدر الإمكان رد الفعل، وأن ينسحب من كل الوضعيات والعلاقات التي تجعله مضطراً مضطراً إلى تعليق «سحريته» ومبادرته الشخصية ليتحوّل إلى مجرد آلة رد فعل.

فردريك نيتشه، هذا هو الإنسان، ترجمة علي مصباح، منشورات دار الجمل، 2003.

تحت سطح الماء. حتى نهاية الحرب كان الأميركيون ما زالوا يحاولون أن يفهموا كيف كان الشمال فيتناميين يوصلون الإمدادات إلى جيشهم في الميدان.

في الأثناء طوّر جياب تكتيكات حرب عصابات تقوم على الضرب والهروب، منحته قدرة هائلة على زعزعة خطوط الإمداد الخاصة بالأميركيين. كان الأميركيون يستعملون في معاركهم وفي نقل جنودهم وإمداداتهم الطائرات المروحية، التي منحتهم قدرة كبيرة على الحركة. لكن في نهاية الأمر يجب أن تخاض الحرب على الأرض، وجياب كان خلاقاً في استعمال الأدغال لتحييد القوة الجوية للأميركيين، ولتضليل جنود المشاة، وتمويه جنوده. لم يكن بمقدوره الفوز بمعركة منظّمة ضدّ التفوق العسكري الأميركي، لذا ركّز جهده على هجمات رمزية ونوعية وتحط من معنويات العدو، وتوصل إلى الرأي العام في أميركا، عبر التلفزيون الذي ينقل آثار هذه العمليات، عقم الحرب. هكذا، بالحد الأدنى الذي لديه، حقّق جياب الحدّ الأقصى من التأثير.

إن الجيوش التي يظهر أنها تملك الأفضلية في المال والموارد وقوة النيران، يسهل التنبؤ بتصرفاتها. فإذ تعتمد على تجيزاتها وعتادها بدلاً من المعرفة والاستراتيجية، تصبح هذه الجيوش خمولة ذهنياً. حين تنشأ المشكلات يكون حلّهم أن يكدّسوا المزيد مما لديهم بالأصل. لكن ليس ما تملكه هو الذي يحقق لك النصر، بل كيف تستعمله. حين تملك أقلّ فإنك بطريقة طبيعية تكون أكثر ابتكاراً. وهذا يمنحك أفضلية على أعدائك الذين يعتمدون على التكنولوجيا؛ فتتعلم المزيد، وتصبح أكثر تكيفاً، وبالتدريج تفوقهم ذكاء. بما أنك غير قادر على هدر مواردك المحدودة فستتعلم كيف تستعملها جيداً. وعندها يصبح الزمن حليفك.

إذا كنت تملك أقلّ مما يملك عدوّك، فلا تيأس. يمكنك دائماً قلب المعادلة، عبر اللجوء إلى الاقتصاد الأمثل. إذا كنت متساوياً مع عدوك فإن الحصول على المزيد من الأسلحة أقلّ أهمية من استعمال ما لديك بطريقة أفضل. إذا

كل محدودية في القدرات تنطوي على قيمة، لكن المحدودية التي تتطلب جهداً دائماً تتضمن كلفة كبيرة على مستوى الطاقة. لكن حين تكون المحدودية طبيعية (مثل المياه التي لا تتدفق إلى نزولاً)، تؤدي بالضرورة إلى النجاح، لأنها في هذه الحالة تعني توفيراً للطاقة. ولو انصبت الطاقة التي تستهلك في نضال مجاني، على أمر محدد، فإنها تعني النجاح المؤكد.

«كتاب التحولات»، الصين، نحو القرن الثامن ق.م.

كنت تملك أكثر من عدوك فإن القتال باقتصاد مهم بالقدر نفسه. كما قال بابلو بيكاسو حتى لو كنت غنياً تصرف كشخص فقير. الفقراء أكثر قدرة على الابتكار، وغالباً يتسلّون أكثر، لأنهم يقدّرون ما لديهم ويعرفون حدودهم. أحياناً في فن التفكير الاستراتيجي عليك أن تهمل قوتك الكبرى وأن تجبر نفسك على الحصول على النتيجة القصوى من الموارد الدنيا. حتى لو كنت تمتلك التكنولوجيا، قاتل على طريقة الفلاحين.

هذا لا يعني ألا تتسلّح أو ألا تستغلّ المميزات المادية لديك. في عملية «عاصفة الصحراء»، الحملة الأميركية ضد العراق عام 1991، استفاد الاستراتيجيون العسكريون الأميركيون إلى الحدّ الأقصى من تفوقهم التكنولوجي، خصوصاً في مجال الجو، لكنهم لم يعتمدوا عليها لتحقيق النصر. لقد تعلموا درسهم من عشرين سنة من الفشل في فيتنام، وأظهرت مناوراتهم ذلك النوع من الخداع واستعمال الحركيّة التي تستعملها عادة قوى حرب العصابات الأصغر حجماً. هذه التركيبة من التقدم التكنولوجي والنزعة الابتكارية أثبتت أنها مدمرة.

الحرب هي موازنة بين الوسائل والأهداف: قد تكون لدى جنرال ما الخطة الأفضل لتحقيق هدف معين، لكن ما لم يمتلك الوسائل لإنجازه فلا قيمة لخطته. لقد تعلّم الجنرالات الحكماء على مرّ الأزمنة أن يبدأوا بفحص الوسائل التي بين أيديهم ثم يضعون الاستراتيجية التي تتناسب معها. هذا ما جعل هنيبعل استراتيجياً بارعاً: كان يفكّر أولاً في المعطيات – في تركيبة جيشه وجيش العدو، في التناسب بين أعداد الخيالة والمشاة بين الجيشين، في المنقطة التي سيحارب فيها، في الروح المعنوية لجنوده، وفي عامل الطقس. وكان هذا يمنحه الأساس ليس فقط لوضع خطته الهجومية بل للنتائج التي يبتغي تحقيقها في هذه المعركة المحددة. بدلاً من أن يجد نفسه عالقاً في نمط قتالي محدد، مثلما يفعل معظم الجنرالات، كان يعدّل باستمرار أهدافه لتتناسب مع وسائله. كانت هذه الميزة الاستراتيجية التي لجأ إليها مراراً وتكراراً.

في المرة القادمة التي تشن فيها حرباً قم بتجربة: لا تفكر لا بأهدافك الصلبة ولا بأحلامك وأمنياتك، ولا تضع استراتيجيتك على الورق. بل فكّر عميقاً بما لديك، الأدوات والمواد التي ستعمل بها. جذّر نفسك، ليس في الأحلام والخطط، لكن في الواقع: فكّر في مهاراتك أنت، وأي امتياز سياسي قد يكون لديك، وبمعنويات جنودك، وكيف يمكنك أن تكون خلاقاً في استعمال الأدوات المتوافرة. لن تصبح استراتيجيتك أكثر واقعية فحسب، بل ستصبح أكثر قوة وابتكاراً. أن تحلم أولاً بما تريده ثم أن تحاول العثور على الوسائل لتحقيق حلمك، ليس إلا وصفة جاهزة للإنهاك والهدر والهزيمة.

لا تخلط بين البخل والاقتصاد الأمثل – ثمة جيوش أخفقت لأنها كانت شحيحة في إنفاقها، بقدر ما أخفقت جيوش بسبب تبذيرها. حين هاجم البريطانيون تركيا خلال الحرب العالمية الأولى، آملين بإخراجها من الحرب، ثم بمهاجمة ألمانيا من جهة الشرق، بدأوا بإرسال أسطول يخترق مضيق الدردنيل ويتجه إلى القسطنطينية عاصمة تركيا. أحرز الأسطول تقدّماً جيداً، لكن رغم ذلك، بعد بضعة أسابيع كانت قد أغرقت بعض السفن، وقتل من الجنود أكثر من المتوقع، وبرهنت هذه المغامرة عموماً أنها مكلفة. لذا ألغى البريطانيون الحملة البحرية، وقرروا الاستعاضة عنها بإنزال جيش على شبه جزيرة غاليبولي للقتال عبر الأرض. بدا هذا الممرّ آمن وأقل كلفة – لكنه تحول إلى أشهر من الإخفاق كلفت آلاف الأرواح ولم تؤد في النهاية إلى أي نتيجة، إذ استسلم الحلفاء في النهاية وسحبوا جنودهم. بعد سنوات تمّ الكشف عن وثائق تركية تشير إلى أن الأسطول البحري البريطاني كان على وشك النجاح: خلال يوم واحد أو يومين كان بمقدوره الاختراق والوصول إلى القسطنطينية. وعندها ربما كان تغيّر مسار الحرب برمتها. لكن البريطانيون بالغوا في الاقتصاد؛ في اللحظة الأخيرة سحبوا قواتهم بسبب توجس من الكلفة. ولكن في نهاية المطاف اتضح أن كلفة محاولة الفوز بلا إنفاق كبير كانت باهظة جداً.

لا يعني الاقتصاد الأمثل إذن أن تدّخر مواردك. هذا ليس اقتصاداً بل

تقتيراً. وهو مميت في الحرب. أما الاقتصاد الممتاز فيعني العثور على وسيلة ذهبية، والوصول إلى مستوى تكون فيها ضرباتك مؤثرة من دون أن تنهكك. المبالغة في الاقتصاد يمكن أن تنهكك أكثر، لأن الحرب ستستمر، وتزداد تكاليفها، من دون أن تتمكن من القيام بضربة قاضية.

الكثير من التكتيكات يقوم على الاقتصاد في القتال. في طليعتها استعمال الخداع، الذي يكلّف القليل نسبياً لكن يمكنه تحقيق نتائج مهمة. خلال الحرب العالمية الثانية لجأ الحلفاء إلى سلسلة معقدة من الخداع لكي يجعلوا الألمان يتوقعون هجوماً من أي اتجاه، وإجبارهم بالتالي على نشر قواتهم وعدم التكتل. حملة هتلر الروسية أضعفت كثيراً بسبب الحاجة إلى الإبقاء على قوات في فرنسا والبلقان، للدفاع ضد هجمات محتملة هناك، وهي هجمات لم تحدث أبداً. يستطيع الخداع أن يكون معدّلاً عظيماً لميزان القوة بالنسبة إلى الطرف الأضعف. وتتضمن فنونه تجميع المعلومات الاستخبارية، ونشر الأضاليل، واستعمال الدعاية لجعل الحرب أقل شعبية في معسكر العدو.

ثانياً، ابحث عن المنافسين الذين يمكنك أن تغلبهم. تفاد الأعداء الذين ليس لديهم ما يخسرونه – سيعملون على إسقاطك بأي ثمن كان. في القرن التاسع عشر بنى أوتو فون بسمارك قوة بورسيا العسكرية على ظهور منافسين أضعف مثل الدانماركيين. النصر السهل يعزّز الروح المعنوية، يطوّر سمعتك، ويمدّك بالزخم، والأهم من ذلك كله، فإنه لا يكلّف الكثير.

سيكون هناك أوقات تخطئ فيها الحسابات؛ الحملة التي كانت تبدو سهلة يتضح أنها شاقة. لا يمكن التنبؤ بكل شيء. في هذه الحال، ليس مهماً فقط أن تختار معاركك بعناية، بل عليك أن تعرف أيضاً متى تتقبّل الهزيمة وتتقاعد. في العام 1971 تبارز الملاكمان محمد علي كلاي وجو فرايزر، وكلاهما كان في ذروة حياته الرياضية، على بطولة العالم للوزن الثقيل. كانت مباراة منهكة، إحدى أكثر المباريات تشويقاً في التاريخ؛ فاز فرايزر بقرار من الحكام بعد أن كاد يسقط محمد علي بالضربة القاضية في الجولة الخامسة

عشرة. لكنّ الرجلين عانيا بشدة خلال المباراة، وكلاهما سدّد الكثير من اللكمات الجيدة. رغبة منه في الانتقام، خاض محمد علي مباراة ثانية مع فرايزر عام 1974 وفاز بها، مباراة طاحنة أخرى استمرت 15 جولة وانتهت بقرار من الحكام. لم يكن أي من اللاعبين سعيداً، وأرادا مباراة تكون نتيجتها حاسمة، لذا التقيا مجدداً عام 1975 في المباراة الشهيرة «تريلا في مانيلا». وهذه المرة فاز محمد علي في الجولة الرابعة عشرة، لكن أي من الرجلين لم يعد هو نفسه بعد المباراة: لقد استهلكت هذه المباريات الثلاث الكثير من طاقتهما، وقصّرت عمر حياتهما الرياضية. سلبهما الغضب والكبرياء تفكيرهما المنطقي. لا تقع في فخ كهذا؛ اعرف متى تتوقف. لا تحارب انطلاقا من الإحباط أو الكبرياء. هناك الكثير على المحك.

أخيراً، لا شيء في العلاقات بين البشر يظلّ على حاله. فمع الوقت إما ستتباطأ جهودك، بسبب الظروف الخارجية أو بسبب أفعالك، وإما ستملك الزخم للمضي قدماً. إن هدرك لما تملكه يسبب التصدّع، ويخفض طاقتك وروحك المعنوية. أما القتال بطريقة اقتصادية، فسيراكم لديك الزخم. فكّر في الأمر على أنه عثور على المستوى الذي يناسبك – توازن أمثل بين ما أنت قادر عليه والمهمة التي بين يديك. حين لا تكون المهمة أعلى أو أقل من مواهبك، إنما على مستواك، فلن تكون منهكاً ولا ضجراً ولا محبطاً. بل إنك تحوز فجأة طاقة وقدرة جديدة على الابتكار. القتال باقتصاد أمثل هو بمثابة الوصول إلى المستوى – الحصول على مقاومة أقل وطاقة أكبر. وقد يكون غريباً بما فيه الكفاية أن معرفتك لحدودك سَتُوَسّعها؛ الاستفادة إلى الحدّ الأقصى مما تملك سيجعلك تملك المزيد.

صورة:

السبّاح. المياه تقاومك؛ لا يمكنك إلا التقدّم سريعاً. بعض السبّاحين يضربون الماء بقوة محاولين توليد السرعة، لكنهم لا يفعلون سوى تشكيل الأمواج، مولّدين المقاومة في طريقهم. بعضهم الآخر ناعمون جداً يسبحون

بخفة شديدة بحيث أنهم بالكاد يتحركون. أما السباحون الكاملون فيضربون سطح الماء باقتصاد تام، مبقين المياه التي أمامهم مستوية وسلسة. يتحركون بسرعة لأن المياه تسمح لهم بذلك ويقطعون مسافات طويلة في حركة ثابتة.

حجة:

«قيمة الشيء أحياناً ليست في ما يحقّقه المرء به، بل بما يدفعه للحصول عليه، بما يكلّفنا».

فردريك نيتشه (1844-1900)

نقض

لا يمكن أن يكون هناك أي قيمة للقتال من دون اقتصاد، لكن من الحكمة دائماً أن تجعل خصمك يهدر أكبر قدر ممكن من موارده. هذا يمكن فعله من خلال تكتيكات الضرب والهروب، حيث تجبره على أن ينفق طاقته في اللحاق بك. ولّد عنده الفكرة المغرية بأن هجوماً كبيراً واحداً سيدمرك؛ ثم أدخله في حرب استنزاف يخسر خلالها وقته وموارده الثمينة. إن الخصم الذي يستهلك طاقته في تسديد ضربات لا تصيب الهدف سيرتكب الأخطاء عما قريب ويجعل نفسه عرضة لهجوم مضاد عنيف.

9

اقلب الطاولة

استراتيجية الهجوم المضاد

تعرضك المبادرة إلى الهجوم للضرر في أغلب الأحيان: فأنت تكشف استراتيجيتك وتحدّ من خياراتك. عوضاً عن ذلك اكتشف قوة الإحجام وترك الآخر يتحرّك أولاً، مما يمنحك المرونة لكي تقوم بهجوم مضاد من أي زاوية. إذا كان خصومك عدوانيين ضع لهم الطعم حتى يقوموا بهجوم متسرّع يضعهم في موقع ضعيف. تعلّم كيف تستغل عدم صبرهم وتوقهم للانقضاض عليك، كطريقة تخلّ بها توازنهم وتسقطهم. في اللحظات الحرجة لا تيأس أو تتراجع: كل وضع يمكن قلبه في الاتجاه المعاكس. إذا تعلّمت كيف تحجم عن الهجوم، وتنتظر اللحظة المناسبة لكي تشن هجوماً مضاداً غير متوقع، فإن ضعفك يمكن أن يتحوّل إلى قوة.

العدوانية المقنّعة

في سبتمبر من العام 1805، واجه نابليون بونابرت أعظم أزمة تواجهه في حياته العسكرية حتى تلك اللحظة: النمسا وروسيا تحالفتا ضده. إلى جهة الجنوب كانت القوات النمساوية تهاجم الجنود الفرنسيين الذين يحتلّون شمال إيطاليا؛ وإلى الشرق كان الجنرال النمساوي كارل ماك يقود قوة ضخمة إلى بفاريا. وكان هناك جيش روسي ضخم بقيادة الجنرال ميخائيل كوستوف في طريقه للانضمام إلى جيش ماك، وما أن تتحد قوات الحلفاء وتندمج حتى تتجه نحو فرنسا. إلى شرق فيينا كان هناك المزيد من القوات الروسية والنمساوية ينتظرون نقلهم إلى المكان المطلوب. كانت هذه القوات مجتمعة تساوي ضعف جيش نابليون.

كانت خطة نابليون أن يحاول إلحاق الهزيمة بكل واحد من جيوش الحلفاء على حدة، مستعملاً قواته الأصغر حجماً إنما الأكثر حركيّة في محاربتهم قبل أن يوحّدوا قواتهم. وفي حين أودع ما يكفي من قوات لكي يخلقوا حالة من الجمود في إيطاليا، تحرّك باتجاه بفاريا قبل أن يصل إليها كوستوف، وأجبر ماك على الاستسلام المذلّ في منطقة «ألم»، من دون أن يطلق رصاصة واحدة (انظر الفصل السادس). هذا الانتصار اللادموي كان تحفة، لكن لكي يستغله على أكمل وجهه، كان نابليون بحاجة إلى أن يلحق بقوات كوستوف قبل أن يتم تعزيزها بمزيد من القوات الروسية أو النمساوية. وبهذا الهدف أرسل معظم جيشه شرقاً، باتجاه فيينا، آملاً بأن تقع في مصيدته القوات الروسية المنسحبة. لكن المطاردة تباطأت: كان الطقس سيئاً، والقوات الفرنسية منهكة، وارتكب قادتها أخطاء، والأهم من كل هذا أن كوستوف البارع كان أذكى في الانسحاب مما في الهجوم. بعد أن نجح في تضليل الفرنسيين وصل إلى بلدة أولماتز الواقعة إلى شمال شرق فيينا، حيث كانت تتمركز بقية القوات النمساوية والروسية.

الآن بات الوضع بالمقلوب: فجأة أصبح نابليون في دائرة الخطر. كانت قوة قطعاته العسكرية في حركيّتها؛ فبما أن قواته صغيرة نسبياً فقد كانوا هشّين

إن تقنية «التوافق» مع توقعات العدو ورغباته تستلزم أولاً تحديد ما يؤمن به ويريده، ثم التوافق معه ظاهرياً حتى يمكن استغلال الوضع. تعريف: حين يريد العدو شيئاً وتقدّمه له، فهذا يسمّى «التوافق».. بصورة عامة حين تقاوم شيئاً ما تزيده صلابة، فمن الأفضل مسايرته حتى يصبح رخواً. إذا أراد العدو التقدم كن مرناً إلى أقصى حدّ وأظهر الضعف لكي تستدرجه إلى التقدّم. وإذا أراد الانسحاب انشر قواتك وافتح له طريق الهروب. وإذا كان يعتمد على جبهة أمامية قوية أنشأ خطوطك الأمامية بعيداً عنه، واتخذ وضعاً دفاعياً صلباً، دافعاً إياه إلى التمسك بعجرفته. وإذا كان يعتمد على قوته

كأفراد ويعملون بصورة أفضل حين يتحركون بصورة متقاربة بحيث يهبّ واحدهم لدعم الآخر. أما الآن فقد انتشروا في خط طويل يمتد من ميونخ إلى فيينا، التي احتلها نابليون بعد انتصاره على ماك في «ألم». كان رجاله جائعين ومتعبين وتنقصهم الإمدادات. النمساويون الذين كانوا يقاتلون الفرنسيين في شمال إيطاليا تخلوا عن المعركة وبدأوا بالانسحاب – لكن هذا جعلهم يتجهون باتجاه شمال الشرق، مشكّلين تهديداً على خاصرة جيش نابليون الجنوبية. إلى الشمال، كان البروسيّون، بعد أن رأوا أن نابليون واقع في مأزق، قد بدأوا يفكرون بالانضمام إلى الحلفاء. لو حدث ذلك لقطعوا عن نابليون خطوط الإمداد والتموين الممتدة. بينما يقوم الجيشان المتقدّمان من الشمال والجنوب بسحقه حتى الموت.

فأظهر الاحترام وانتظر تراخيه. استدرجه إلى التقدّم وقم بمحاصرته. استغل عجرفته، واستثمر في تراخيه.

نص يعود إلى سلالة مينغ في القرن السابع عشر، مذكور في كتاب «تاو التجسس»، رالف د. سوير.

كانت خيارات نابليون محدودة. فالاستمرار بمطاردة كوستوف سيمدّ خطوطه أكثر. إضافة إلى أن الروس والنمساويين أصبح عديدهم الآن 90 ألف جندي في وضع ممتاز في أولماتز. أما أن يبقى في مكانه فكان يعني المخاطرة بأن تتم محاصرة قواته من قبل الجيوش المتقدمة من كافة الاتجاهات. بدا أن الانسحاب هو الحلّ الوحيد، وهو ما نصح به مستشاروه، لكن مع تدهور الطقس (كان ذلك في منتصف نوفمبر)، والاحتمال المؤكّد بأن العدو سيقوم بهجمات متكررة عليه، الانسحاب سيكون مكلفاً. والانسحاب سيعني أيضاً هدر الانتصار الذي حقّقه في «ألم» – وسيشكّل ضربة هائلة لروح جنوده المعنوية، وسيشجّع البروسيين على دخول الحرب، وقد يقدم أعداؤه الإنجليز، إذ يرونه بهذه الهشاشة، على الذهاب إلى حدّ اجتياح فرنسا. أياً كان الطريق الذي يمكن أن يختاره سيؤدي إلى كارثة. لأيام عدة استغرق نابليون في تفكير معمّق، متجاهلاً مستشاريه، وصاباً اهتمامه على الخرائط التي أمامه.

في الأثناء، في ألماتز، كان قادة النمساويين والروس، ومن بينهم امبراطور النمسا فرانيس الأول وقيصر روسيا الشاب ألكسندر الأول، يراقبون حركة نابليون بكثير من الفضول والتشوّق. لقد وضعوه حيث كانوا يريدون: بالتأكيد سيكونون قادرين على معادلة الكارثة التي وقعت في «ألم».

في 25 نوفمبر أبلغ كشّافة الحلفاء بأن نابليون قد نقل قسماً كبيراً من جيشه إلى أوسترليتز، التي تقع في منتصف الطريق بين فيينا وألماتز. هناك بدا أن قواته تحتل «مرتفعات براتزن»، وهو موقع يمكن أن يشير إلى الاستعداد للمعركة. لكن نابليون معه فقط نحو 50 ألف جندي: كان الأعداء يفوقونه الضعف. كيف يمكن أن يأمل بمواجهة الحلفاء؟ مع ذلك، في 27 نوفمبر عرض فرانسيس الأول الهدنة على نابليون. ففي نهاية المطاف كان الأخير رائعاً، وحتى في الأوضاع السيئة التي يتعرض لها، فإن محاربته كانت مخاطرة. في الواقع كان فرانسيس يحاول أيضاً شراء الوقت الكافي لكي يحاصر الجيش الفرنسي كلياً، لكن لا أحد من جنرالات التحالف اعتقد أن نابليون سيقع في هذا الفخ.

غير أن نابليون فاجأهم وبدا تواقاً للوصول إلى اتفاق. فجأة أصبح لدى القيصر وجنرالاته فكرة جديدة: إن نابليون مذعور ويتعلّق بقشة. وقد بدا هذا الظن في محله فوراً، حين قام نابليون في 29 نوفمبر بالتخلي عن «مرتفعات براتزن» بالسرعة نفسها التي استولى فيها عليها، متخذاً موقعاً إلى الغرب منها ومعيداً نشر خيالته مرات عدة. بدا مرتبكاً بالكامل. في اليوم التالي طالب بلقاء القيصر شخصياً. وبدلاً من ذلك أرسل القيصر مبعوثاً، أبلغ حين عودته بأن نابليون لم يكن قادراً على إخفاء خوفه وشكوكه. بدا على الحافة، انفعالياً وشديد الاضطراب. كانت شروط المبعوث للتوصل إلى هدنة قاسية، وعلى الرغم من أن نابليون لم يوافق عليها، فقد أصغى بصمت، وبدا متألماً بل فزعاً. كانت هذه الكلمات بمثابة الموسيقى في أذني القيصر، الذي كان يتحرّق لأول اشتباك عسكري له مع نابليون. وقد تعب من الانتظار.

بتخليه عن «مرتفعات براتزن» بدا أن نابليون وضع نفسه في موضع حسّاس: خطوطه الجنوبية كانت ضعيفة، وخط الانسحاب، إلى جنوب الغرب باتجاه فيينا، كان مكشوفاً. لماذا الانتظار إذن؟ فرصة كهذه لن تتكرر. القيصر الروسي وجنرالاته سيطروا على الامبراطور النمساوي المتردّد، وأطلقوا

إن الانتقال السريع والقوي إلى الهجوم– سيف الانتقام الذي يخطف لمعان نصله الأبصار– هو أروع لحظات الدفاع.

كارل فون كلاوسفيتز
(1780-1831).

الهجوم.

بدأ الهجوم صبيحة الثاني من ديسمبر. بينما قامت وحدتان صغيرتان بمواجهة الفرنسيين من الشمال، شالّين حركتهم، تدفق سيل من الجنود الروس والنمساويين نحو «مرتفعات براتزن»، واستولوا عليها، ثم انطلقوا جنوباً، مستهدفين خاصرة الفرنسيين الضعيفة. على الرغم من أنهم واجهوا مقاومة من العدو الذي يفوقهم عدداً في تلك الناحية، فقد تمكنوا من الاختراق وسرعان ما استولوا على المواقع الرئيسة التي ستسمح لهم بالانعطاف شمالاً ومحاصرة نابليون. لكن عند التاسعة صباحاً، مع قيام آخر قوات للحلفاء (زهاء ستين ألف جندي) بشق طريقهم إلى المرتفعات والاتجاه جنوباً، وصل إلى مسامع قيادة الحلفاء بأن أمراً غير متوقع يحدث الآن: قوة فرنسية ضخمة، لم تكن مرئية لهم تحت «مرتفعات براتزن» بدأت فجأة بالتوجه شرقاً، مباشرة نحو بلدة براتزن نفسها، وإلى قلب خطوط الحلفاء.

رأى كوستوف الخطر: لقد وضع الحلفاء الكثير من رجالهم في الهوة، في الخطوط الفرنسية، بحيث تركوا خطوطهم لهم مكشوفة. حاول أن يعيد آخر القوات المتجهة جنوباً، لكن كان قد فات الأوان. بحلول الساعة الحادية عشرة ظهراً، كان الفرنسيون قد أعادوا الاستيلاء على المرتفعات. الأسوأ من ذلك، ظهرت قوات فرنسية من جنوب الغرب لكي تعزّز الموقع الجنوبي وتمنع الحلفاء من محاصرة الفرنسيين. كل شيء انقلب عكسياً. عبر بلدة براتزن أصبح الفرنسيون يتدفقون إلى مركز الحلفاء ويتحركون بسلاسة لكي يقطعوا انسحاب قوات الحلفاء إلى جنوبهم.

كل جزء من قوات الحلفاء – في الشمال، والوسط، والجنوب – أصبح الآن معزولاً تماماً عن الجزأين الآخرين. حاول الروس في أقصى الجنوب الانسحاب أبعد باتجاه الجنوب، لكن الآلاف منهم فقدوا حياتهم في البحيرات والمستنقعات المتجلدة التي اعترضت طريقهم. بحلول الساعة الخامسة اكتملت الهزيمة، وتمت المطالبة بهدنة. الجيش النمساوي الروسي عانى خسائر رهيبة، أكثر بكثير من الفرنسيين. كانت الهزيمة عظيمة إلى حدّ أن الحلف

انهار، وانتهت الحملة العسكرية. بطريقة ما انتزع نابليون النصر من قلب الهزيمة. أوسترليتز كانت أعظم انتصارات حياته.

تفسير

خلال الكارثة التي أدّت إلى معركة أوسترليتز، لم يفكّر مستشارو نابليون وكبار ضباطه إلا بالانسحاب. أحياناً من الأفضل، بحسب اعتقادهم قبول النكسة إرادياً والتحول إلى الدفاع. في الطرف المقابل وقف القيصر وحلفاؤه وأمامهم نابليون ضعيف. سواء انتظروا حتى احتوائه أم هاجموا فوراً فقد كانوا في وضع هجومي.

في الوسط كان نابليون الذي كان يقف أعلى بكثير من مستشاريه وكبار ضباطه ومن القيصر وجنرالات الحلفاء في وقت واحد. تفوقه يكمن في ليونة تفكيره: لم يكن يفهم الحرب وفقاً لثنائية الهجوم والدفاع. في عقله كان الإثنان متداخلين: الموقف الدفاعي هو أفضل طريقة لإخفاء مناورة هجومية، أو هجوماً مرتداً؛ المناورة الهجومية هي غالباً الطريقة الأفضل للدفاع عن موقع ضعيف. ما قام نابليون بتنظيمه في أوسترليتز لم يكن انسحاباً ولا هجوماً، بل شيئاً أكثر ذكاء وابتكاراً: دمج الهجوم والدفاع لكي ينصب الفخ المثالي.

أولاً، بعد أن استولى على فيينا، تقدّم نابليون إلى أوسترليتز، للقيام بما بدا عملاً هجومياً. وهذا أجفل النمساويين والروس، رغم أنهم ما زالوا يفوقونه عدداً بكثير. تالياً، قام بالتراجع واتخذ موقفاً دفاعياً؛ ثم بدا أنه يتنقّل بين الدفاع والهجوم، موحياً بالارتباك الكامل. خلال لقائه مع مبعوث القيصر بدا مرتبكاً شخصياً واستراتيجياً في آن. كل ذلك كان دراما متينة الحبك، مثلها نابليون لكي يبدو ضعيفاً وهشاً، مستدرجاً الهجوم عليه.

هذه المناورات أعمت بصيرة الحلفاء، وقرروا شن هجوم شامل على نابليون، تاركين أنفسهم مكشوفين في سياق العملية. كان موقعهم الدفاعي في ألماتز بالغ القوة بحيث أن تركه سيخربه، وهذا بالضبط ما أغواهم نابليون

ثم لمعت فكرة في خاطر ويليام (في معركة هاستينغز عام 1066 م.)، استوحاها من الكارثة التي حلّت بالإنجليز في المعركة الأولى. وقرّر القيام بانسحاب مخادع، وهي حيلة حربية لم تكن مجهولة بالنسبة إلى الإنجليز والنورمانديين القدماء. فأمر بتراجع عدد كبير من المهاجمين بطريقة تبدو فوضوية. وكان لدى الإنجليز ما يدفعهم إلى الاعتقاد، أكثر من المرة السابقة، بأنهم قد هزموا النورمانديين حقاً، فنزلوا للمرة الثانية عن التلال لمطاردة الجنود المتراجعين، مما أتاح لويليام تكرار الخطة نفسها. فقامت القوات التي لم تفرّ بمهاجمة جانب جيش العدو، بينما انخرط الجنود المتراجعون في معركة مباشرة مع مطارديهم. وكانت النتيجة المحتومة: قطع جنود العدو أشلاء،

لفعله. ثم بدلاً من الدفاع عن نفسه ضد هجومهم المتهور، تحول بنفسه، إلى الهجوم المرتدّ. بفعله هذا قلب المعركة رأساً على عقب، ليس جسدياً فحسب، بل سايكولوجياً أيضاً: حين يضطر جيش مهاجم إلى التحول فجأة نحو الدفاع فإن روحه تتصدع. وبالتأكيد أصيبت قوات التحالف بالذعر، وانسحبت نحو البحيرات المتجلدة التي كان ينوي نابليون جعلها قبورهم منذ البداية.

وقلة منهم أو ربما لا أحد، تمكنوا من العودة إلى رفاقهم في الأعالي.

«**تاريخ فن الحرب في العصور الوسطى**»، **السير تشارلز أومان**، 1898.

معظمنا يجيد اللعب إما دفاعياً وإما هجومياً فقط. إما نتحول إلى المزاج الهجومي، ونهاجم أهدافنا في دفعة يائسة لنحصل على ما نريده، وإما نحاول كالمجانين تفادي الصراع، وإذا ما فرض علينا، نحاول قدر الإمكان تفادي العدو. إن أياً من المقاربتين محكومة بالفشل حين تستثني الأخرى. حين نقصر دورنا على الهجوم نخلق لأنفسنا أعداء ونخاطر بالتصرف بتهور وفقدان السيطرة على تصرفاتنا نفسها، أما الدفاع المستمر فيحشرنا في زاوية، ويصبح عادة سيئة. في الحالين يمكن بسهولة توقع تصرفاتنا.

بدلاً من ذلك فكّر في خيار ثالث، طريقة نابليون. اظهر أحياناً دفاعياً وهشاً، جاعلاً خصومك يصرفون النظر عنك كتهديد لهم، لكي تخفض من انتباههم وتيقظهم. حين تجد اللحظة مناسبة وتحسّ بأن ثمة مجالاً لذلك، تحول إلى الهجوم. اجعل عدوانيتك مسيطراً عليها، واجعل ضعفك مناورة لكي تخفي نواياك. في اللحظة الخطرة، حين لا يرى من هم معك سوى الخراب والحاجة إلى الانسحاب، عندها تشمّ الفرصة. بلعب دور الضعيف يمكنك أن تغوي أعداءك بالهجوم عليك ومحاولة إحكام الخناق حولك. عندها فاجئهم وهم غافلون وانتقل إلى الهجوم. حين تمزج الهجوم والدفاع بهذه الطريقة السلسة تبقى متقدماً على خصومك المتصلبين. أفضل الضربات هي تلك التي لا يرونها قادمة.

« مهما كانت الأوضاع والظروف يائسة، فلا تيأس. حين تكون لديك كل أسباب الخوف، فلا تخش شيئاً. وحين تحاصرك المخاطر، فلا تخش شيئاً منها.

حين تنعدم الموارد لديك، اعتمد على انعدام الموارد. حين تباغت قم بنفسك بمباغتة العدو».

صان تسو، فن الحرب (القرن الرابع قبل الميلاد)

حين يجد العدو نفسه في ورطة ويرغب بالاشتباك معنا في معركة حاسمة، فانتظروا. وحين يكون القتال في صالح العدو وليس في صالحنا، انتظروا. وحين يكون مفيداً عدم الحراك لأن من يبادر إلى الهجوم سيكون في خطر أكبر، انتظروا. وحين ينخرط عدوان في قتال سينتج عنه هزيمة أحدهما أو أذيته، انتظروا. وحين تعاني قوات العدو على الرغم من ضخامتها من الفرقة وتميل إلى التآمر ضدّ بعضها البعض، انتظروا. حين يكون قائد العدو، رغم حكمته، مقيد الحركة ببعض كتائبه، انتظروا.

«حيل الحرب: 36 استراتيجية من الصين القديمة»، ترجمه إلى الإنجليزية صن هايشين، 1991.

منهج الجوجيتسو

في العام 1920 رشّح الحزب الديمقراطي حاكم ولاية أوهايو جايمس كوكس لخلافة الرئيس المستقيل وودرو ولسون. وفي الوقت عينه رشّح فرانكلين ديلانو روزفلت البالغ من العمر 38 عاماً نائباً له. كان روزفلت قد شغل منصب السكرتير المساعد للقوات البحرية تحت إدارة ولسن؛ الأهم من ذلك كان ابن عم ثيودور روزفلت، الذي كان لا يزال يتمتع بالشعبية بعد توليه الرئاسة خلال العقد الأول من القرن العشرين.

كان مرشح الجمهوريين وارن جي هاردنغ، وكانت الحملة الانتخابية ضارية. كان الجمهوريون يملكون الكثير من المال، وتفادوا خلال الحملة التطرق إلى القضايا المهمة وركزوا على صورة هاردينغ الاجتماعية. ردّ كوكس وروزفلت على الجمهوريين بهجوم عنيف، مركّزين حملتهم على قضية واحدة من قضايا ولسن: اشتراك أميركا في عصبة الأمم، التي أملوا بأنها ستحقق السلام والازدهار. جاب روزفلت طول البلاد وعرضها خلال حملته الانتخابية، مدلياً بالخطاب تلو الخطاب، وكانت الفكرة وراء ذلك محاربة مال الجمهوريين بالجهد الخالص. لكن السباق إلى الرئاسة كان كارثة: فاز هاردينغ بالانتخابات في واحد من الانتصارات الساحقة في التاريخ الانتخابي الأميركي.

في العام التالي أصيب روزفلت بالشلل في رجليه، وإذ جاء ذلك بعد كارثة انتخابات 1920، فقد كان بمثابة نقطة تحول في حياته: فجأة صار روزفلت مدركاً لهشاشته الجسدية ولفكرة فنائه، فانطوى على نفسه وقام بعملية مراجعة. كان عالم السياسة عنيفاً وقاسياً. لكي يفوز الشخص بالانتخابات يمكن أن يقدم على فعل أيّ شيء، وينحدر مستواه إلى ممارسة

كافة أشكال التهجم الشخصي على الخصوم. المسؤول العام الذي يتحرك في العالم يرزح تحت وطأة ضغط هائلة لكي يكون عديم الضمير كالجميع ويستمر في حياته كالجميع. لكن هذه المقاربة لم تناسب روزفلت شخصياً وكلفته الكثير جسدياً. قرّر أن ينحت أسلوباً سياسياً مختلفاً يفصله عن الباقين ويمنحه موقع تميّز دائم.

في العام 1932، بعد فترة من توليه حاكمية ولاية نيويورك، ترشح روزفلت عن الحزب الديمقراطي إلى انتخابات الرئاسة، ضد المرشح الجمهوري هربرت هوفر. كانت البلاد تعيش أزمة «الكساد الكبير»، وبدا أن هوفر غير قادر على التعامل معها. وأخذاً في الاعتبار لسجله الضعيف في الحياة السياسية، فقد كان من الصعب عليه اتخاذ الموقع الدفاعي، فقام على غرار الديمقراطيين في 1920 باعتماد الهجوم العنيف، متهماً روزفلت بأنه اشتراكي. وفي المقابل فقد طاف روزفلت أنحاء البلاد، طارحاً أفكاره لإخراج أميركا من أزمتها. لم يتطرق إلى تفاصيل محددة، ولا ردّ مباشرة على هجمات هوفر، لكنه أظهر المقدرة والثقة بالنفس. هوفر في الأثناء بدا حاداً وعدوانياً. الأرجح أن «الكساد الكبير» كان سيؤدي إلى هزيمته مهما فعل، لكن خسارته كانت أكبر من المتوقع: حجم فوز روزفلت الذي قارب الاكتساح الكامل، فاجأ الجميع.

خلال الأسابيع التي تلت فوزه توارى روزفلت عن الظهور العام. وبدأ أعداؤه في اليمين يستغلون غيابه لمهاجمته، ناشرين الشائعات بأنه لم يكن مستعداً للتحديات التي يفرضها منصبه. أصبحت الانتقادات حادة وعدوانية. غير أنه في احتفال التنصيب قام بخطاب مثير، وخلال الأشهر الأولى له كرئيس، والتي تعرف الآن باسم مرحلة المائة يوم انتقل من حالة اللاحركة إلى الهجوم الشديد، مسرِّعاً حركة التشريعات التي جعلت البلد يشعر كما لو أن ثمة تغييراً يحدث أخيراً. انتهت فترة الاختباء.

خلال السنوات القليلة التالية تكرّر هذا النموذج. يواجه روزفلت مقاومة: من قبيل رفض المحكمة العليا لبرامجه، والأعداء من كل صوب (السيناتور

هذان المبدآن التطبيقيان الأساسيان يرتبطان تحديداً بالقيمة التكتيكية التي يتمّ تعيينها لشخصية الخصم في المعركة. ووفقاً للمبدأ الأول، أي «مبدأ التطبيق الأحادي»، فإن شخصية العدو تعدّ الهدف الأساسي للهجوم أو الهجوم المضاد. أما في المبدأ الثاني أي «مبدأ التطبيق الثنائي» فلا يتمّ النظر إلى شخصية العدو كهدف فحسب، بل أيضاً (وبالنسبة إلى المعلّمين بصورة أساسية)، كأداة. أي كعامل مفيد لإخضاعه بيديه هو.. وهذا المبدأ الثاني هو الذي يشكّل الفرق التكتيكي بين «البوجوتسو» الياباني وفنون القتال الغربية. وقد اعتبر لافشاديو هيرن، على سبيل المثال، هذا المبدأ فكرة شرقية فريدة: «أي عقل غربي كان يمكنه تطوير هذه الوسيلة

هيوي لونغ، وقائد حزب العمال جون لويس من معسكر اليسار، والأب تشارلز كوغلين ورجال الأعمال الأثرياء من معسكر اليمين)، يشنون حملات معادية عليه عبر الصحف. فيقوم روزفلت بالتراجع، ويبتعد عن الأضواء. يمنح غيابه هذا الهجمات عليه زخماً إضافياً، وتنتاب مستشاري روزفلت حالة من الهلع. لكن روزفلت كان ينتظر ببساطة اللحظة المناسبة. فقد كان يعرف أن الناس سيتعبون في نهاية المطاف من هذه الهجمات والاتهامات اللامتناهية، خصوصاً لأنه برفضه الرد عليها جعلها تجري من جانب واحد. ثم – عاد قبل شهر أو اثنين من الانتخابات – يقوم بالهجوم، مدافعاً عن سجله ومهاجماً خصومه بقسوة شديدة في وقت لم يكونوا مستعدين له. كما أن التوقيت كان يهزّ الجمهور أيضاً ويجذب انتباههم.

خلال الفترات التي كان روزفلت يلتزم خلالها الصمت، كانت تكبر هجمات خصومه، وتصير أكثر مضاء، لكن هذا كان يوفّر له مادة يمكنه استعمالها لاحقاً، مستغلاً الحال الهستيرية التي يكونون فيها لكي يظهرهم كسخفاء في عين الرأي العام. أشهر مثال على ذلك كان في العام 1944 حين شنّ المرشح الجمهوري للانتخابات الرئاسية توماس ديوي، سلسلة من الهجمات الشخصية على روزفلت، مشككاً بأنشطة زوجته وأبنائه وحتى كلبه «فالا»، الذي اتهم روزفلت بتدليله على حساب دافعي الضرائب. ردّ روزفلت في خطاب انتخابي:

«لم يكتف قادة الحزب الجمهوري بالتهجم عليّ أو على أبنائي، لقد شملوا الآن كلبي فالا. لكن على عكس أفراد عائلتي فإن فالا يستاء كثيراً من هذا. وحين علم أن كتاب الخيال الجمهوريين قد فبركوا قصة عن أنني نسيته في جزيرة «ألوشان» وأنني أرسلت بارجة مدمّرة لكي تعثر عليه، مما كلّف دافع الضرائب الأميركي مليونين أو ثلاثة أو أربعة أو ثمانية، أو عشرين مليون دولار، فإن روحه الاسكتلندية ثارت غضباً. لم يعد على طبيعته منذ ذلك الوقت. إنني معتاد على سماع اتهامات حقودة باطلة عني، لكنني أظن أنه يحق لي الاعتراض على التصريحات التشهيرية ضد كلبي».

الغربية: ألا تعارض القوة بالقوة، بل أن توجّه قوة الهجوم التي تتعرض لها، بحيث تطيح العدو بقوته وحده وبجهوده وحده؟». . ويشير «تاكوان» في معرض كتابته عن فن السيافة، إلى قيمة «المبدأ الثنائي» في استراتيجية الهجوم المضاد. وينصح تلميذه بالاستفادة من الهجوم الذي يشنه عليه خصمه بأن يحوّله لصالحه، وعندها فإن السيف المراد منه قتله سيتحول ضد الخصم نفسه. وفي «الزن» يعرف هذا باسم «السيطرة على حربة العدو، واستعمالها كسلاح لقتله». وقد كانت مدارس الـ «جوجوتسو» القديمة حساسة تجاه هذا المبدأ.. ويقوم فن «جوجوتسو (الذي يعني حرفياً «الفن الناعم») على مبدأ معارضة القسوة أو الصلابة بالنعومة أو

هذا الخطاب بالغ المرح، كان شديد الفعالية أيضاً. وكيف يستطيع خصومه الردّ عليه حين اقتبس كلماتهم هم وردها باتجاههم؟ سنة بعد سنة أنهك خصوم روزفلت أنفسهم بالتهجم عليه، مسجّلين النقاط ضده في لحظة غير مؤثرة، وخاسرين أمامه انتخابات كاسحة بعد الأخرى.

تفسير

لم يستطع روزفلت احتمال الإحساس بأنه محشور في الزاوية، ولا يملك الخيارات. كان هذا جزئياً بسبب طبيعته المرنة؛ كان يفضّل الانحناء أمام الظروف، ثم عكس الاتجاه بأقل جهد ممكن. وجاء ذلك أيضاً نتيجة قدراته الجسدية المحدودة – كان يكره الإحساس بالعجز. في الفترة السابقة، حين خاض روزفلت حملته الانتخابية بالطريقة العدوانية المعتادة في السياسة الأميركية، محاولاً إثبات أفكاره بالحجة والبرهان، ومهاجماً خصومه، شعر بالضغط الشديد. وقد علمته التجربة قوة الانكفاء. فصار يجعل خصومه يقومون بالخطوة الأولى: سواء عبر مهاجمته أو عبر شرح تفاصيل وضعهم هم، الأمر الذي يكشفهم، ويمنحه المداخل لاستعمال كلماتهم هم ضدهم لاحقاً. بتمسكه بالصمت خلال التعرض لهجماتهم، كان يحثّهم على الذهاب بعيداً (لا شيء يثير الحنق أكثر من الاشتباك مع شخص لا يرد)، وفي نهاية المطاف يصبحون حادّين ولا عقلانيين، ما يرتد عليهم سلباً عند الرأي العام. وما أن يجعلهم هجومهم هشين، يتقدّم روزفلت للإجهاز عليهم.

يمكن تشبيه أسلوب روزفلت بمنهج الجوجيتسو، فن الدفاع عن النفس الياباني. ففي هذا المنهج يضع المقاتل الطعم لخصومه عبر الحفاظ على هدوئه وصبره، ودفعهم إلى القيام بالخطوة الهجومية الأولى. حين ينقضّون على المقاتل ويضربونه أو يمسكون به، عبر الدفع أو الجذب، يتحرّك المقاتل معهم، مستعملاً قوتهم ضدّهم. وإذ يتحرك برشاقة إلى الأمام أو الوراء في اللحظة المناسبة، فإن قوة دفعهم الخاصة تجعلهم يفقدون توازنهم: غالباً يقعون حقاً، وحتى لو لم يسقطوا فإنهم يصبحون هشّين لضربة مرتدة. تصبح عدوانيتهم

الرخاوة. ويكمن سرّ هذا الفن بإبقاء جسد المقاتل مليئاً بال «كي» (طاقة الحياة)، حيث تكون أطرافه مرنة ويكون متيقظاً باستمرار لتحويل قوة العدو لمصلحته عبر بذل الحدّ الأدنى من الجهد العضلي».

«أسرار الساموراي»، أوسكار راتي وآديل وستبروك، 1973.

نقطة ضعفهم، إذ أنها تلزمهم بهجوم واضح، يكشف استراتيجيتهم ويجعل من الصعب عليهم التوقف.

في السياسة يعود استخدام أسلوب الجوجيستو بفوائد جمة. فهو يمنحك القدرة على القتال من دون أن تُظهر عدوانيتك. ويوفر طاقتك، لأن خصومك يتعبون بينما تبقى أنت خارج المعركة. كما أنه يوسّع خياراتك، مما يسمح لك بالبناء على ما يقدّمونه لك.

العدوانية مخادعة: إنها تخفي الضعف وراثياً. البشر العدوانيون لا يستطيعون السيطرة على عواطفهم. لا يستطيعون انتظار اللحظة المناسبة، أو تجريب مقاربات مختلفة، أو الكف عن التفكير في أخذ أعدائهم على حين غرة. خلال الموجة الأولى من الهجوم يبدون أقوياء، لكن كلما طال هجومهم، اتضح أكثر ضعفهم واضطرابهم الكامنان. من السهل الاستسلام لنفاذ الصبر والقيام بالخطوة الأولى، لكن ثمة قوة أكبر في الانكفاء، والانتظار بصبر بينما يقوم الخصم بلعبته. القوة الداخلية تنتصر أغلب الأحيان على العدوانية الخارجية.

الوقت إلى جانبك. اجعل هجماتك المرتدة رشيقة ومباغتة، مثل الهر الذي يزحف على مهل لينقض فجأة على فريسته. اجعل الجوجيتسو أسلوبك تقريباً في كل شيء تفعله، اجعله طريقتك لمواجهة الظروف. دع الأحداث تأتي إليك، فتوفر الكثير من الوقت والطاقة لتلك اللحظات القصيرة التي تعصف بها بهجومك المضاد.

«الاستراتيجية الأكثر صوابية في الحرب هي تأجيل القيام بالعمليات حتى يساعد تحطم معنويات العدو على تسديد ضربة قاتلة، تكون ممكنة وسهلة في آن».

فلاديمير لينين (1870-1924).

ينبغي خلال قيام الجيش بالعمليات العسكرية أن يفضّل السكون على الحركة. فهو لا يظهر أي شكل حين يكون ساكناً ويكشف شكله حين يكون متحركاً. وحين تقود حركة متسرعة إلى كشف الجيش فسيقع في قبضة العدو. لولا الحركة لما وقع الفهد والنمر في الفخ، ولا مشى الغزال بنفسه إلى المصيدة، ولا علقت الطيور في الشباك، أو الأسماك والسلاحف في الصنانير. كل هذه الحيوانات تصبح فريسة للإنسان بسبب حركتها. وبالتالي فإن الرجل الحكيم يقدّر قيمة السكون، لأنه يجنّبه التهور ويضمن له التفوق على العدو المتهوّر. حين يكشف العدو شكلاً ضعيفاً فيه، فعليك استغلاله فوراً. وكما يقول المعلم وي لياو في كتابه «إن الجيش

يحقق النصر بالسكون»، فالجيش لا ينبغي أن يتحرك بلا تفكير معمق، وألا يقوم بحركات متهوّرة.

«حيل الحرب: 36 استراتيجية من الصين القديمة»، ترجمه إلى الإنجليزية صن هايشين، 1991.

مفاتيح الحرب

قبل آلاف السنين، في بدايات التاريخ العسكري، لاحظت استراتيجيات عدة في حضارات مختلفة ظاهرة غريبة: في المعركة، الجانب الذي يكون في موقع الدفاع، ينتصر في أغلب الأحيان. يبدو أن هناك أسباباً متعددة لذلك. أولاً، ما إن ينطلق المعتدي بهجومه حتى لا يعود لديه أي مفاجآت – يستطيع المدافع أن يرى بوضوح استراتيجيته ويتخذ إجراءات وقائية. ثانياً، إذا ما استطاع المدافع بطريقة ما أن يصدّ الضربة الأولى، فسيترك المهاجم في موقع ضعيف: لقد أنهك جيشه وفقد النظام. (يتطلب الحفاظ على الأرض جهداً أكبر من الاستيلاء عليها). إذا استطاع المدافعون الاستفادة من هذا الضعف لتوجيه ضربة مضادة، فيمكنهم غالباً إجبار المهاجم على التراجع.

تطور فن الهجوم المضادّ على أساس هذه الملاحظات. وقامت مبادئه الأساسية على ترك العدو يقوم بالخطوة الأولى، وتقديم الطعم له للقيام بهجوم يجعله يهدر طاقته ويزعزع خطوطه، ثم الاستفادة من هذا الضعف والتفكك. هذا الفن صقله منظّرون من أمثال صان تسو، ومارسه بامتياز قادة من أمثال فيليب المقدوني.

إن الهجوم المضاد أو المرتدّ هو أصل الاستراتيجية المعاصرة. فقد شكّل المثال الحقيقي الأول على مقاربة الحرب بطريقة غير مباشرة، وبالتالي شكّل اختراقاً لطريقة التفكير العسكري: بدلاً من الوحشية والمباشرة، الهجمة المرتدة خفيفة ومخادعة، تستعمل طاقة العدو وعدوانيته للتسبّب بسقوطه. ومع أنه من أقدم الاستراتيجيات الحربية فهو يبقى، بأشكال عدة، الأكثر فعالية، وقد أثبت قدرته الكبيرة على التكيّف مع الشروط المعاصرة. كان الهجوم المضاد الاستراتيجية التي اختارها نابليون بونابرت، تي إي لورنس، إروين رومل، وما تسي تونغ.

إن مبدأ الهجوم المضاد قابل للتطبيق في أي بيئة تنافسية أو أي شكل من أشكال الصراع، ما دام يستند إلى بعض الحقائق في الطبيعة البشرية. فنحن وراثياً كائنات غير صبورة. نستصعب الانتظار؛ نريد إشباع رغباتنا بأسرع

وقت ممكن. وهذا ضعف هائل، إذ أنه يعني أنه في أي وضع نتعرض له نتصرف من دون التفكير معمقاً في الأمر. باندفاعنا إلى الأمام نحدّ من خياراتنا ونوقع أنفسنا في المشكلات. أما الصبر، لاسيما في الحرب، يحقق أرباحاً غير محدودة: يتيح لنا استكشاف الفرص، وتوقيت القيام بضربة مضادة تأخذ العدو على حين غرة. الشخص الذي يمكنه الانكفاء وانتظار اللحظة المناسبة للتصرف سيحظى غالباً بأفضلية على أولئك الذين يستسلمون لنفاذ صبرهم الغريزي.

إن الخطوة الأولى لإتقان الهجوم المضاد هو أن تسيطر على نفسك، وخصوصاً على ميلك لأن تصبح عاطفياً في الصراع. حين وصل لاعب البايسبول العظيم تيد وليامز إلى اتحادات كرة القدم الكبرى مع فريقه «بوسطن رد سوكس»، نظر حوله جيداً. أصبح الآن عضواً في النخبة – أفضل الرماة في البلاد. كانوا جميعاً يتمتعون بنظر ثاقب، وردود فعل سريعة، وأذرع قوية، لكن قلة منهم كانت تستطيع السيطرة على عاطفتها لحظة الرمي. وقاذفو الكرات في الفريق المقابل كانوا يستغلون هذا الضعف، جاعلين خصومهم يقومون بضربات خاطئة. فصل وليامز نفسه عنهم، وجعل نفسه ربما أعظم رام في تاريخ اللعبة، عبر تطوير قدرته على الصبر ونوع من الهجمة المضادة الخاصة بالرماة: كان ينتظر وينتظر، ثم ينتظر أكثر حتى يحصل على القذفة الأفضل التي يستطيع ردها. فقاذفو الكرات الجيدون بارعون في جعل الرامي يشعر بالإحباط والانفعال، لكن وليامز لم يكن يبتلع هذا الطعم: مهما فعلوا كان ينتظر القذفة التي تناسبه. بل يعكس الوضع، ذلك أن قدرته على الصبر كانت تجعل قاذف الكرة يفقد صبره ويقوم بالقذفة الخطأ كنتيجة لذلك.

ما إن تتعلم الصبر فإن خياراتك تتسع فجأة. بدلاً من أن تستهلك نفس في معارك صغيرة، يمكنك توفير طاقتك للحظة المناسبة، واستغلال أخطاء الآخرين، والتفكير بوضوح في الأوضاع الصعبة. سترى فرص الهجمات المرتدة في حين لا يرى الآخرون إلا الاستسلام والانسحاب.

إن مفهوم «الإصابة بالعدوى»، ينطبق على أمور عدة: التثاؤب والنعاس مثلاً. ويمكن أن يكون الوقت عامل «إمساك» أيضاً. أما في المعارك الضخمة، حين يتعب العدو ويحاول إنهاء المعركة، فلا تعره اهتماماً، بل حاول التظاهر بأنك هادئ وليس لديك حاجة ملحة لإنهاء المعركة. وسيصاب العدو بعدوى هدوئك وموقفك المتراخي ويقلّ حذره. وحين يحدث ذلك قم بضربة قوية وسريعة تهزم بها العدو.. هناك أيضاً مفهوم يدعى «حمل الآخر على الثمالة»، وهو شبيه بمبدأ «الإصابة بالعدوى»، حيث تجعل عدوك يحس بالضجر وخلو البال وضعف الروح. عليك دراسة هذه المسائل جيداً.

«كتاب الدوائر الخمس»، مياموتو موساشي (1645-1584).

مفتاح الهجمة المضادة الناجحة هو أن تحافظ على هدوء أعصابك بينما يصبح خصمك محبطاً ومستفزاً. في اليابان، في القرن السادس عشر، ظهرت طريقة جديدة في القتال تدعى «شينكاج»: يبدأ المحارب بالسيف القتال بتكرار كل خطوة يقوم بها خصمه، ونسخ أصغر الحركات التي تبدر عنه. هذا يفقد العدو صوابه، لأنه لن يستطيع معرفة حركات ساموراي الشينكاج أو يحدس بما ينوي على فعله. في مرحلة معينة ينفد صبره ويسدّد ضربته، مما يخفض تيقظه، فيقوم الخصم بصدّ الضربة ويتبعها بضربة مضادة قاتلة.

كان ساموراي الشينكاج يعتقد بأن الأفضلية في القتال بالسيف حتى الموت لا تكمن في العدوانية بل في السلبية. عبر نسخ حركات العدو يمكنه فهم استراتيجيته وطريقة تفكيره. وعبر الحفاظ على هدوئه ودقة ملاحظته وصبره يمكنه أن يعرف متى قرّر العدو الهجوم؛ فهذه اللحظة تظهر في عينيه أو في حركة صغيرة بيديه. كلما استفز أكثر وحاول أكثر ضرب مقاتل الشينكاج، زاد انعدام توازنه وهشاشته. كان ساموري الشينكاج لا يهزمون.

نسخ حركات الآخرين، أي أن تتصرف بالضبط كما يتصرفون – هو منهج قوي في الهجوم المضاد. في الحياة اليومية، النسخ والسلبية يمكن أن يفتنا الناس، ويشعرانهما بالإطراء، مما يقلّل دفاعاتهم ويجعلهم عرضة للهجوم. يمكن أيضاً أن يستفزا الآخرين ويزعجاهم. أفكارهم تصبح أفكارك، وتتغذى منهم كمصاص الدماء، وواجهتك السلبية هذه تخفي السيطرة التي تمارسها على عقولهم. في غضون ذلك فأنت لا تمنحهم شيئاً من نفسك؛ لا يستطيعون أن يروا ما في داخلك. ستكون ضربتك المضادة مفاجئة كلياً لهم.

إن الهجوم المضاد استراتيجية فعالة بصورة خاصة ضد أولئك الذين يمكن أن نسميهم «بربريين»، المرأة أو الرجل العدواني بطبيعته. لا تسمح لهذه الأنواع بأن تستفزك، فهم في الحقيقة ضعفاء ويسهل خداعهم. الحيلة هي أن تغريهم عبر لعب دور الضعيف أو الغبي بينما تلوح لهم باحتمال تحقيق المكاسب السهلة.

أما التحسين الآخر الذي قام به فقد استوحاه ليندون جونسون من أبيه. كانت معنويات هابطة جداً، أثناء زيارته لمنزل والديه في اليوم الذي ظهرت فيه نتيجة استطلاع الرأي الذي قامت به صحيفة «إكسبرس»، وذلك بعد ساعات من حملته الانتخابية. وراح يتحدث إلى والديه وأخيه وعمه توم وابنة عمه آفا جونسون كوكس وابنها البالغ من العمر ثماني سنوات ويليام المعروف باسم «كوركي»، وأخبرهم أن جميع قادة الحزب تقريباً ضده، فقد تمكن من تنظيم تجمعات كبيرة من الناخبين لكي يقدّم نفسه لهم لكنه لم يتمكن من إقناع شخصية مهمة واحدة بتقديمه في هذه التجمعات. وتتذكّر إيفا ذلك اليوم قائلة «قال له والده: إذا لم تكن قادراً على سلوك

خلال حقبة ولايات وارينغ في الصين القديمة، واجهت ولاية كي تهديداً من جيوش ولاية وي القوية. استشار جنرال كي الاستراتيجي الشهير صان بين (وهو من سلالة صان تسو نفسه). الذي قال له إن جنرال ولاية وي ينظر باستخفاف إلى جيوش ولاية كي، ويعتقد بأن جنودها جبناء. هذا، قال له صان بين هو مفتاح النصر. اقترح عليه خطة: ادخل إلى منطقة وي بجيش كبير وأقم آلاف المخيمات. وفي اليوم التالي أنقص العدد إلى النصف، وبعدها أنقصه إلى النصف مجدداً. قام جنرال ولاية كي الذي يثق بصان بين بتنفيذ ما طلبه منه.

كان جنرال ولاية وي يراقب بالطبع الاجتياح، ولاحظ مخيمات النار التي تتناقص. آخذاً في الاعتبار اعتقاده المسبق بأن جنود ولاية وي جبناء، لم يكن هذا ليعني سوى أنهم يفرون هاربين. فقرر التقدم مع خيالته وسحق هذا الجيش الضعيف، ثم يتبعه المشاة، ويتقدمون إلى ولاية كي نفسها. حين سمع صان بين باقتراب خيالة «وي» قام بحساب سرعتهم، فانسحب ومركز جيش «كي» في ممر ضيق بين الجبال. أمر بقطع شجرة ضخمة وتعرى من لحائها، ثم كتب على الجذع الضخم «إن جنرال وي سيموت عند هذه الشجرة». ووضع الجذع في طريق جيش وي المتقدم، ثم خبّأ رماة السهام على جانبي الممر. في منتصف الليل وصل جنرال «وي» على رأس خيالته، إلى المكان الذي يقطع فيه الجذع الطريق. وجد شيئاً مدوناً عليه فأمر بإحضار شعلة لقراءته، وكانت الشعلة بمثابة الإشارة: انهمر الرماة المختبئون بسهامهم على خيالة «وي» العالقين. وإذ أدرك جنرال ولاية «وي» أنه قد خدع قام بالانتحار.

اعتمد الطعم الذي رماه صان بين لجنرال العدو على معرفته بشخصيته كرجل عنيف ومتعجرف. وعبر تحويله هذه الصفات إلى صالحه، وتشجيع جشع عدوه وعدوانيته، تمكن صان بين من السيطرة على عقل الرجل. أنت كذلك عليك بالبحث عن العاطفة التي لا يستطيع عدوك السيطرة عليها في نفسه، ثم أخرجها إلى السطح. مع بَذْلك القليل من الجهد فإن عدوك

هذا الطريق، فلماذا لا تسلك غيره؟». فسأله ليندون: «أي طريق آخر تقصد؟». وشرح له والده أنه ثمة تكتيك يستطيع أن يحول من خلاله اعتراض أولئك القادة عليه لصالحه، بدلاً من أن تكون ضده. والتكتيك نفسه يمكن أن يجعل نتائج استطلاعات الرأي التي تقوم بها الصحيفة تعمل لصالحه أيضاً، ويمكنه أيضاً تجنيد الشباب لصالحه. فإذا كان القادة ضده، قال له، فعليك أن تتوقف عن إخفاء هذه الحقيقة، بل أكّد عليها بطريقة دراماتيكية. وإذا كان متأخراً في السباق الانتخابي فعليه أن يؤكد على ذلك أيضاً بطريقة دراماتيكية، وإذا كان أصغر سناً من سائر المرشحين فعليه كذلك التأكيد على الأمر. سأله ليندون ما الذي يعنيه بذلك، فأجابه أنه إذا لم يكن ثمة

سيصبح مكشوفاً أمام ضربتك المرتدة.

في عصرنا الراهن لاحظ الطبيب العائلي جاي هايلي أن الانفعال الشديد عند العديد من الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم، هو نوع من الاستراتيجية، منهج لكسب السيطرة. هؤلاء يرخّصون لأنفسهم أن يكونوا عصبيين ومستحيلين. إذا ما كانت ردة فعلك الغضب منهم ومحاولة إيقافهم فإنك تفعل تماماً ما يريدونه منك: إنهم يستفزون عواطفك ويسيطرون على اهتمامك. أما إذا تركتهم يمارسون عصبيتهم، فإنك تمنحهم المزيد من السيطرة. لكن هايلي اكتشف أنه إذا شجعت سلوكهم الصعب، ووافقت على أفكارهم الارتيابية، ودفعتهم أبعد من ذلك، فإنك تقلب العملية عكسياً. فهذا ليس ما يريدون أو يتوقعونه؛ الآن إنهم يفعلون ما تريده أنت، مما يقضي على عنصر التسلية لديهم. هذه هي استراتيجية الجوجيتسو: إنك تستعمل طاقتهم ضدهم. وبالإجمال فإن تشجيع الآخرين على اتباع اتجاههم الطبيعي، أن يستسلموا لجشعهم أو لعصابيتهم، سيمنحك المزيد من السيطرة عليهم، أكثر مما تفعل المقاومة الفعالة لهم. فهم إما يوقعون أنفسهم في مشكلة رهيبة أو يرتبكون كلياً، وكل هذا يصبّ في مصلحتك.

كلما وجدت نفسك في موضع دفاعي أو في مشكلة، فإن أكبر خطر هو المبالغة في الانفعال. ستقوم غالباً بتضخيم قوة العدو، وترى نفسك أضعف مما أنت في واقع الأمر. مبدأ أساسي في الهجوم المضاد هو ألا تنظر إلى أي وضع بوصفه ميؤوساً منه. مهما بلغت قوة أعدائك، فإن لديهم نقاط ضعف يمكنك استغلالها للقيام بهجمة مضادة. إن ضعفك يمكن أن يتحول إلى قوة إذا لعبت بالشكل الصحيح، بقليل من التلاعب الذكي، يمكنك دائماً أن تعكس الأمور لصالحك. هكذا ينبغي أن تنظر إلى كل مشكلة زاهرة أو وضع صعب.

إن العدو يبدو قوياً لأنه يمتلك قوة معينة أو امتيازاً معيناً. ربما كان ماله وموارده، ربما حجم جيشه أو منطقته، وربما كان أقل وضوحاً من ذلك، مثل موقعه الأخلاقي وسمعته. أياً كانت هذه القوة فإنها في حقيقة الأمر ضعف

قائد حزبي سيقوم بتقديمه فعليه أن يكف عن البحث عن كبار السن ويلجأ بدلاً من ذلك إلى طفل صغير. وهذا الطفل لن يقدمه على طريقة البالغين بل سيلقي على الحاضرين قصيدة تحمل معنى خاصاً. فسأله ليندون من يمكن أن يكون هذا الطفل، فابتسم والده وأشار إلى ابن آفا. ففي تلك المنطقة التي يقدّر سكانها عالياً مهارات ركوب الخيل، كان كوركي كوكس رغم صغر سنه معروفاً بمهاراته التي تفوق فيها على أقرانه في مسابقات الروديو المخصصة للأطفال، وبات يعتبر أفضل كاوبوي طفل في «هيل كانتري». فقال والد لنيدون «كوركي يمكنه فعل ذلك». وطوال اليوم التالي راح يمرّن الصبي على إلقاء القصيدة وكيف ينبغي أن يحرك يده كلما قال كلمة

محتمل، ببساطة لأنه يعتمد عليها: حيّدها ويصبح هشاً. مهمتك هي أن تضعه في موقف لا يستطيع فيه استعمال الميزة التي لديه.

في العام 480 قبل الميلاد حين غزا الملك الفارسي أحشورش الثالث اليونان، وكان يتمتع بأفضلية كبيرة تتمثل بضخامة جيشه ولا سيما بحريته. لكن الجنرال الأثيني تميستوكليس تمكن من تحويل هذه القوة إلى ضعف: أغرى الأسطول الفارسي بالدخول إلى المضائق الضيقة في جزيرة سالومس. فتحولت ضخامة الأسطول إلى كابوس، حيث انعدمت كلياً قدرته على المناورة. فقام الإغريق بهجمة مضادة ودمروها، منهين بذلك الاجتياح.

إذا كان عنصر الأفضلية عند عدوك نابعاً من أسلوب قتالي متفوق فأفضل طريقة لتحييده هو أن تتعلم منه، وتكيفه مع أهدافك. في القرن التاسع عشر كانت قبيلة الأباتشي الهندية في جنوب غرب أميركا قادرة على تعذيب القوات الأميركية عبر تكتيكات حرب العصابات التي كانت تتناسب كثيراً مع طبيعة منطقتهم. ولم تنجح أي طريقة معهم حتى استأجر الجنرال جورج كروك عدداً من الأباتشي غير المتعاطفين مع قبيلتهم ليتعلم منهم طريقة قتالهم ولكي يخدموا ككشافة للجنود الأميركيين. وبذلك تمكن كروك من تحييد قوى الأباتشي وإلحاق الهزيمة بهم في نهاية المطاف.

في الوقت الذي تعمل فيه على تحييد قوة عدوك، عليك أن تحول نقاط ضعفك إلى قوة. فعلى سبيل المثال إذا كانت قواتك قليلة العدد، يمكنك الاعتماد على سرعة حركتها، وعلى استعمال هذه السرعة للقيام بهجوم مضاد. ربما كانت شهرتك أقل من شهرة خصمك، فهذا يعني أن ما لديك لتخسره في هذا المجال أقل منه. اقذفه بالطين، بعضه سيعلق به، وتدريجياً سيهبط إلى مستواك. ابحث دائماً عن طريقة لتحويل ضعفك إلى مصدر امتياز.

من المستحيل تفادي الصعوبات مع الآخرين؛ يجب أن تكون مستعداً للدفاع عن نفسك وأن تقوم بالهجوم أحياناً. المعضلة المعاصرة تكمن في أن القيام بالهجوم لا يعدّ مقبولاً – فإذا ما هاجمت ستضرّ بسمعتك، وستجد

معينة. وتلك الليلة كان هناك تجمع انتخابي في «هايز كاونتي» وصعد جونسون إلى المنصة وخاطب الجمهور «يقولون إنني مرشح صغير السن.. حسناً لدي مدير حملة صغير السن أيضاً»، ونادى على كوركي الذي صعد وألقى مقطعاً من قصيدة إدغار أ. غاست التي حملت عنوان «يستحيل فعله»: الآلاف يقولون لك يستحيل فعله هناك الآلاف يتنبأون لك بالفشل. هناك الآلاف الذين يعينون لك المخاطر التي تتهددك.. لكن اشرع بالغناء وأنت تحاول القيام بما «يستحيل فعله» وستتمكن من فعله.

«الطريق إلى السلطة: عصر ليندون جونسون، الجزء الأول»، روبرت أ. كارو، 1990.

نفسك معزولاً سياسياً، وستخلق لنفسك الأعداء والمقاومة. الهجوم المضاد هو الحل إذن. دع عدوك يقوم بالخطوة الأولى، والعب دور الضحية، وبالتلاعب السري يمكنك السيطرة على عقل خصمك. ضع له طعماً لكي يقوم بهجوم متسرّع، وحين ينتهي بكارثة لن يكون أمامه سوى نفسه ليلومها، والجميع حوله سيلومه أيضاً. وتكون بذلك ربحت معركتي السمعة والميدان. قلة نادرة من الاستراتيجيات توفر مثل هذه القوة والمرونة.

صورة:

الثور. إنه ضخم، ونظراته مخيفة، وقرناه يمكن أن يمزقا لحمك. الهجوم عليه قاتل بقدر محاولة تفاديه. بدلاً من ذلك قف في مكانك ودع الثور يهجم على أكمامك، من دون أن تمنحه ما يضربه، جاعلاً قرنيه عديمي الفائدة. اجعله يغضب ويستفز، فكلما هاجم بقوة وغضب أكبر، أنهك نفسه أسرع. ثم تصل إلى نقطة يمكنك فيها أن تقلب اللعبة عكسياً ثم تذهب إلى العمل، مقطعاً لحم الوحش الذي كان مخيفاً.

حجة:

« يتكوّن فن الحرب برمته من دفاع مخطط جيداً وبحرص بالغ، يتبعه هجوم سريع وعنيف ».

نابليون بونابرت (1769-1821)

نقض

لا يمكن تطبيق استراتيجية الهجوم المضاد في الأوضاع كافة: سيظل هناك أوقات يكون فيها من الأفضل المبادرة إلى الهجوم، وتحقيق السيطرة عبر وضع خصومك في وضع دفاعي قبل أن يتسنى له الوقت للتفكير. إذا كان عدوك أذكى من أن يفقد صبره ويهاجمك، أو إذا كنت ستخسر الكثير بالانتظار، فقم بالهجوم. إنه من الأفضل دائماً تنويع مناهجك، وأن يكون لديك دائماً

حين تجتمع الظروف لصالح القوات المعادية المتقدمة نحوك، قم بالتراجع، سالكاً الطريق الصحيح، فعبر التراجع يمكن إنجاز النصر. لكن من الضروري أن تقوم بالتراجع بصورة صحيحة، فلا تدخل عليه الاضطراب بالهروب، فهذا يعني أن ينقذ المرء حياته في أي ظرف كان، أما التراجع فهو علامة على البأس. ينبغي أن ننتبه بحيث لا نفوّت اللحظة المناسبة التي نكون خلالها في عز قوتنا وفي موقعنا الصحيح. ثم ينبغي أن نكون قادرين على تفسير إشارات الوقت قبل فوات الأوان، وأن نعدّ العدة لانسحاب مؤقت قبل أن نجد أنفسنا منخرطين في معركة حياة أو موت. ثم علينا ألا نترك الساحة للعدو، بل نصعّب التقدّم عليه بإظهار عزمنا عبر حركات مقاومة محددة. بهذه

أكثر من استراتيجية واحدة. إذا كان أعداؤك يظنون أنك دائماً تنتظر لكي تقوم بهجوم مضاد، فلديك فرصة ممتازة للمبادرة ومباغتتهم. لذا امزج بين الأساليب. تأمل الوضع واجعله من المستحيل على عدوك أن يتنبأ بخطوتك التالية.

الطريقة نعدّ أنفسنا بينما ننسحب للهجوم المضاد. إن فهم قوانين انسحاب بنّاء كهذا ليس سهلاً. فالمعنى المتضمن في وقت كهذا بالغ الأهمية.

«كتاب التحولات»، الصين، نحو القرن الثامن ق.م.

10

أوجد وضعاً مهدّداً

استراتيجيات الردع

أفضل طريقة لصد المعتدين هو منعهم من مهاجمتك من الأساس. لكي تنجز هذا عليك أن تولّد لديهم الانطباع بأنك أقوى مما يظنون. ابنِ صيتاً عن نفسك بأنك مجنون بعض الشيء. وأن قتالك ليس مجزياً. وأنك تأخذ أعداءك معك حين تسقط. اخلق هذه السمعة وأسبغ عليها المصداقية عبر بعض الأفعال العنيفة المؤثرة. انعدام اليقين أفضل أحياناً من التهديد المعلن: إِذا لم يكن خصومك متأكدين ما الذي سيكلفهم العبث معك، فلن يرغبوا باكتشاف ذلك. العب على مخاوف الناس وقلقهم الغريزي لكي تجعلهم يفكرون مرتين قبل مهاجمتك.

التخويف المعاكس

حتماً ستجد نفسك في هذه الحياة بمواجهة أشخاص أكثر عدوانية منك – أناس ماهرين وبلا رحمة، مصمّمين على نيل ما يريدونه. محاربتهم وجهاً لوجه تُعدّ عموماً ضرباً من الغباء. فالقتال هو ما يجيدونه، ولا يردعهم ضميرهم عنه. ستخسر على الأرجح. محاولة الدفاع عن نفسك أمامهم بأن تعطيهم بالقتال جزءاً مما يسعون إليه، أو بأن ترضيهم وتحاول مسالمتهم، هي وصفة للكارثة: فأنت لا تفعل سوى إظهار ضعفك، وتشجّع على المزيد من التهديدات والهجمات. لكن الاستسلام كلياً، وبلا قتال، يمنحهم النصر السهل الذي يتوقون إليه ويتركك مع المرارة والاستياء. لا يمكن إلا أن يتحوّل الاستسلام في الأوضاع الصعبة، إلى عادة سيئة.

إذا كانت منظمتك صغيرة من يحث أعداد المنضوين فيها، فافعل ما فعله جدعون: أخف هؤلاء الأعضاء في العتمة واجعلهم يحدثون ضجيجاً يحمل من يسمعه على الاعتقاد بأن أعدادهم كبيرة جداً.. تذكر دائماً القاعدة الأولى في تكتيكات القوة: إن القوة ليست فقط ما تملكه، بل ما يظن العدو أنك تمتلكه.

«قواعد من أجل الراديكاليين»، سول دي. ألينسكي، 1972.

بدلاً من أن تحاول تجنّب الصراع أو الشكوى من الظلم الذي ينطوي عليه، فكّر في خيار طوّره عبر القرن قادة واستراتيجيون عسكريون للتعامل مع الجيران القساة والمولعين بالكسب: التخويف المعاكس. يقوم فن الردع هذا على ثلاثة حقائق متعلقة بالحرب وبالطبيعة البشرية: أولاً، يميل الناس أكثر إلى مهاجمتك إذا رأوا أنك هشّ أو ضعيف. ثانياً، لا يستطيعون التأكد من مدى ضعفك، فيعتمدون على الإشارات التي تصدر منك، عبر سلوكك في الحاضر والماضي. ثالثاً، إنهم يسعون إلى الانتصارات السهلة، السريعة وغير الدموية. لهذا السبب ينقضّون على الضعيف والهشّ.

إن الردع ببساطة هو قلب هذا الوضع، وعكس أي تصوّر لديهم عنك بأنك ضعيف وساذج عبر إيصال الرسالة التي تقول إن المعركة معك لن تكون سهلة مثلما ظنوا. هذا يمكن فعله عموماً عبر القيام ببعض التصرفات الواضحة للعيان والتي من شأنها أن تربك المعتدين وتجعلهم يحسبوا أنهم أساءوا تقديرك: قد تكون هشاً بالفعل، لكنهم غير واثقين من ذلك. فأنت تخفي ضعفك وتضلّلهم. الأفعال لها مصداقية أكبر بكثير من التهديد والوعيد؛ الردّ مثلاً، ولو بطريقة رمزية ومحدودة، سيريهم أنك تعني ما تقوله. ومع كثرة البشر الآخرين المذعورين والذين يسهل الانقضاض عليهم فإن المعتدي

سيتراجع على الأغلب وينتقل إلى شخص آخر.

هذا الشكل من الحرب الدفاعية يمكن تطبيقه على معارك الحياة اليومية. إن مداهنة الناس يمكن أن تضعفك بقدر محاربتهم. لكن ردعهم وإخافتهم من مهاجمتك أو اعتراض طريقك، سيوفر عليك الطاقة والموارد. لكي تردع المعتدين يجب أن تصبح بارعاً في الخداع، متلاعباً بالمظاهر، وبفكرتهم عنك – وهذه مهارات قيّمة يمكن أن تطبق في جميع نزاعات الحياة اليومية. أخيراً، عبر ممارسة هذا الفن عند الحاجة، ستبني لنفسك سمعة بوصفك شخصاً قوياً، يستحق الاحترام، وبعض المهابة. كذلك، فإن الأشخاص السلبيين / العدوانيين الذين يسعون سرّاً إلى الحطّ من شأنك، سيفكّرون مرتين قبل الاعتداء عليك.

فيما يلي خمسة مناهج أساسية للردع والتخويف المعاكس. يمكنك استعمالها جميعاً في الحرب الهجومية، لكنها فعالة خصوصاً في الدفاع. وهي مستقاة من تجارب وكتابات أعظم معلمي هذا الفن.

فاجئهم بمناورة جريئة. الطريقة المثلى لكي تخفي ضعفك وتخدع أعداءك حتى يتخلوا عن هجومهم عليك هو أن تقوم بعمل ما مفاجئ وجريء وينطوي على بعض الخطر. ربما كانوا يحسبونك هشاً وتتصرف الآن كشخص شجاع وواثق من نفسه. هذا سيكون له تأثيران مفيدان: أولاً، سيميلون إلى الظنّ بأن خطوتك مدعومة بشيء حقيقي، لن يتصوّروا أنك يمكن أن تكون بهذه البلاهة بحيث تقوم بشيء مغامر فقط للتأثير بهم. ثانياً، سيرون منذ هذه اللحظة مواطن قوة وتهديد لهم ما كانوا يتصورون وجودها من قبل.

اقلب التهديد. إذا كان أعداؤك يرون فيك شخصاً يمكن دفعه والتحرش به، فاقلب الطاولة بحركة مفاجئة، وإن كانت صغيرة لكي تفزعهم. هدّد شيئاً عزيزاً عليهم. اضربهم حيث تظن أنهم هشّون، واجعل الضربة مؤلمة. إذا ما أغضبهم ذلك وجعلهم يهاجمونك تراجع قليلاً ثم عاود ضربهم حين لا

يكونون متوقعين ذلك. أظهر لهم أنك لست خائفاً منهم، وأنك قادر على اللارحمة بطريقة لم يعهدوها فيك. لا تحتاج إلى المبالغة في ذلك. فقط سبّب لهم القليل من الألم. ابعث رسالة تهديد قصيرة تشير لهم إلى أنك قادر على فعل أسوأ مما فعلت بكثير.

اظهر بمظهر اللاعقلاني والذي لا يمكن توقع تصرفاته. في هذه الحالة تفعل شيئاً يوحي لهم بأنه لديك نزعة انتحارية بسيطة، كما لو أنك تشعر أنه ليس لديك ما تخسره. أظهر أنك مستعد لإسقاط أعدائك معك، وأن تدمّر سمعتهم في الأثناء. (هذا فعّال خصوصاً مع الذين لديهم الكثير ليخسروه – الأقوياء وأصحاب السمعة القوية). أظهر أن هزيمتك أمر مكلف وربما مدمر. هذا من شأنه أن يجعل قتالك غير مغر. فأنت لا تبالغ في التعبير العاطفي، بل تلمح تلميحاً إلى أنك غير عقلاني إلى حدّ ما، بحيث أن خطوتك التالية يمكن أن تكون أي شيء. الخصوم المجانين مخيفون. لا أحد يحبّ أن يقاتل أشخاصاً لا يمكن التنبؤ بأفعالهم وليس لديهم ما يخسرونه.

العب على البارانويا الغريزية عند الناس. بدلاً من أن تهدّد خصومك بشكل علني، قم بخطوة غير مباشرة تدفعهم إلى التفكير. هذا قد يعني استخدام وسيط ما لإيصال الرسالة – لكي يخبرهم قصة مقلقة عما أنت قادر على فعله. أو أنك تدعهم بطريقة «غير متعمدة» يتجسّسون عليك، فقط ليسمعوا شيئاً يعطيهم سبباً للقلق. إن جعل أعدائك يظنون أنك تعدّ لخطوة مضادة أكثر فعالية من أن تخبرهم بذلك؛ فإذا ما قمت بتهديد علني فستضطر إلى تنفيذه، أما جعلهم يظنون أنك تتآمر ضدهم فهذه قصة أخرى. كلما ولّدت المزيد من الخطر والقلق المقنّعين، سرحت مخيلاتهم أكثر، وبدا التهجّم عليك أكثر خطراً.

أسّس سمعة مرعبة. هذه السمعة يمكن أن تقوم على عدد من العناصر:

أنك صعب وعنيد وعنيف وقاس. رسّخ هذه الصورة على مرّ السنين وسيتهيّب الناس الاعتداء عليك، ويعاملونك باحترام وبعض الخوف. فلماذا إعاقة شخص أو مجادلته وقد أظهر أنه سيقاتل حتى النهاية؟ شخص استراتيجي وفي الوقت نفسه قاس؟ لكي تخلق هذه الصورة قد تضطر إلى اللعب بقسوة من وقت لآخر، لكن بعد فترة سيصبح هناك ما يكفي من الردع بحيث تندر هذه المناسبات. ستكون سلاحاً سرياً يخيف الناس ويجعلهم مذعنين حتى قبل أن يلتقوك. في أي حال عليك أن تبني سمعتك بحذر، فلا تسمح بالثغرات التي من شأنها أن تجعل هذه الصورة بلا فائدة.

قال أحدهم هذا: هناك وضعيتان، واحدة داخلية وأخرى خارجية، والمقاتل الذي يفتقر إلى إحداهما فلا نفع له. يشبه الأمر حدّ السيف الذي ينبغي سنّه جيداً، ثم وضعه في الغمد، ثم إخراجه من وقت لآخر، وسنّه مجدداً، ثم إعادته إلى الغمد. فإذا كان سيف المحارب مكشوفاً طوال الوقت لن يقترب أحد منه ولن يكون له حلفاء. أما إذا كان مغمداً باستمرار فسيصدأ ولن يعود قاطعاً، وهكذا سيكون رأي الناس بصاحبه.

«هاغاكور: كتاب الساموراي»، ياموماتو تسونيتومو (‎1720-1659).

«*إن جرح جميع أصابع رَجُلٍ ليس فعالاً مثل قطع إحداها*».
ما وتسي تونغ (‎1893-1976).

الردع والتخويف المعاكس
في التطبيق

1، في مارس من العام 1862، بعد أقل من سنة على نشوب الحرب الأهلية الأميركية، بدا وضع دعاة الكونفدرالية حرجاً: خسروا سلسلة من المعارك المهمة، وجنرالاتهم يتشاجرون فيما بينهم، وروحهم المعنوية هابطة، ويعانون مشكلة في التجنيد. وإذ أحسّ جيش الاتحاد بقيادة المايجور جنرال جورج بي ماكليلان، بضعف الجنوب الكبير هذا، اتجه إلى ساحل فرجينيا، مخططاً للتقدم من هناك غرباً باتجاه ريتشموند، عاصمة الجنوب. كان هناك قوات كافية من الكونفدراليين في المنطقة لصدّ جيش ماكليلان لشهر أو اثنين، لكن جواسيس الجنوب أبلغوا بأن قوات الاتحاد المتمركزة قرب واشنطن ستلتحق بالقوات التي ستزحف نحو ريتشموند. إذا وصلت هذه القوات إلى ماكليلان – وكما وعدهم أبراهام لنكلن بنفسه – ستهلك ريتشموند، وإذا ما سقطت الأخيرة فسيضطر الجنوب كله إلى الاستسلام.

كان موقع قيادة الجنرال الكونفدرالي ستونويل جاكسون في وادي

شينندواه في فرجينيا، وكان تحت إمرته ٣٦٠٠ رجل، وهم مجموعة رثة من الثوار الذين تم تجنيدهم وتدريبهم. كانت مهمته الدفاع عن الوادي الخصيب ضد جيش الاتحاد في المنطقة، لكن حين تأمّل في أمر الحملة المتنامية ضدّ ريتشموند، رأى احتمال شيء أعظم بكثير. كان جاكسون زميل ماكليلان في مدرسة «وست بوينت» وكان يعلم أنه تحت مظهره الصفيق وتبجحه كان جباناً، ويخاف كثيراً على مهنته ومن ارتكاب أي خطأ. كان لدى ماكليلان ٩٠ ألف رجل مستعدين للزحف باتجاه ريتشموند، وهو تقريباً ضعف عدد القوات الكونفدرالية، لكن جاكسون كان يعرف أن هذا الرجل الحذر سيتريث في القتال حتى يكتمل جيشه بالجنود الإضافيين الذين وعده بهم لنكلن. غير أن نلسن لم يكن ليرسل هذه القوات إذا رأى الخطر في مكان آخر. يقع وادي شينندواه إلى جنوب غرب واشنطن. فإذا استطاع جاكسون أن يخلق ما يكفي من الإرباك حول ما يجري هناك، يمكنه أن يزعزع خطط الاتحاد وربما إنقاذ الجنوب من كارثة.

في 22 مارس أبلغ الجواسيس جاكسون بأن ثلثي جيش الاتحاد المتمركزة في وادي شينندواه، بقيادة الجنرال ناثنيال بانكس، تتجه شرقاً للانضمام إلى ماكليلان، وعمّا قريب سيتحرك جيش متمركز قرب واشنطن يقوده الجنرال إيرفن ماكدويل، نحو ريتشوند كذلك. لم يضيّع جاكسون وقتاً: زحف برجاله بسرعة إلى الشمال لمهاجمة جنود الاتحاد الذين ما زالوا في الوادي، بالقرب من كيرنستاون. كانت المعركة ضارية، وفي نهاية اليوم أجبر جنود جاكسون على الانسحاب. بالنسبة إليهم بدا الاشتباك هزيمة، بل كارثة: فالعدو يفوقهم بنسبة الضعف، وقد خسروا الكثير من الجنود. أما جاكسون وهو رجل يصعب دائماً معرفة ما يجول بخاطره، فقد بدا راضياً بطريقة غريبة.

بعد بضعة أيام تلقّى جاكسون الأخبار التي كان ينتظرها: لقد أمر لنكلن جيش بانكس بالعودة إلى الوادي وجيش ماكدويل بالبقاء حيث هو. لقد جذبت معركة كيرنستاون انتباهه وأثارت قلقه، قليلاً فقط وإنما بشكل كاف.

لم يكن لنكلن يعرف نوايا جاكسون أو مدى ضخامة جيشه، لكنه أراد تأمين وادي شينندواه بأي ثمن كان. عندها فقط يمكنه إطلاق بانكس وماكدويل. اضطرّ ماكليلان إلى القبول بهذا المنطق، ورغم أنه كان لديه ما يكفي من الرجال للهجوم على ريتشموند فوراً، فقد أراد الانتظار حتى وصول التعزيزات التي ستجعل الهجوم أمراً مؤكداً.

بعد معركة كيرنستاون انسحب جاكسون باتجاه الجنوب، بعيداً من بانكس، وظل متوارياً بضعة أسابيع. وفي أول مايو، بعد أن ظن بأنه قد تمّ تأمين وادي شينندواه أرسل لنكلن ماكدويل باتجاه ريتشموند، وبدأ بانكس يستعد للانضمام إليه. مجدداً كان جاكسون مستعداً: زحف بجيشه بطريقة غريبة للغاية، أولاً باتجاه الشرق، نحو ماكدويل، ثم عاد غرباً باتجاه الوادي. حتى جنوده أنفسهم لم يعرفوا ما الذي كان يفعله. هذه المناورات الغريبة الغامضة جعلت لنكلن يتصوّر – لكنه لم يكن متأكداً – أن جاكسون يزحف للالتحام مع ماكدويل. مرة أخرى أوقف زحف ماكدويل نحو الجنوب، وأبقى نصف جيش بانكس في الوادي، وبعث النصف الآخر لمساعدة مادويل للدفاع عن نفسه ضدّ جاكسون.

فجأة تشوّشت خطط الاتحاد التي كانت تبدو كاملة من قبل، وأصبحت القوات مشتتة بحيث لم تعد واحدتها قادرة على دعم الأخرى. الآن انطلق جاكسون إلى الصيد: انضمّ إلى وحدات أخرى في المنطقة وفي 24 مايو، زحف نحو جيش الاتحاد المتبقي في الوادي، والذي أصبح الآن مشتتاً وقليل العدد. قام جاكسون بمناورات عند خاصرة الجيش وجعله ينسحب شمالاً نحو نهر بوتوماك. وقد نشرت أخبار مطاردته لهذا الجيش موجة من الذعر في واشنطن: ذلك الجنرال المخيف الذي يقود جيشاً يبدو أن حجمه قد تضاعف بين ليلة وضحاها يتجه الآن مباشرة نحو العاصمة.

أرسل وزير الحربية إدوين ستانتن تلغرافاً إلى حكام الشمال لكي ينذرهم بشأن هذا التهديد ولكي يجمع القوات للدفاع عن المدينة. وصلت التعزيزات بسرعة لتوقف التقدم الكونفدرالي. في الأثناء أمر لنكلن المصمم على

التخلص نهائياً من جاكسون، نصف جيش ماكدويل الموجود في الغرب بالانضمام إلى المعركة لتدمير هذا الجنرال المزعج، والنصف الآخر بالعودة إلى واشنطن لتأمين العاصمة. لم يكن بمقدور ماكليلان سوى الموافقة.

مرة أخرى انسحب جاكسون، لكن بعد أن وصلت خطته إلى درجة الكمال. خلال ثلاثة أشهر، بقوات لا تتجاوز 3600 جندي، نجح في تغيير اتجاه 60 ألف جندي شمالي، واشترى الوقت لجانبه لتنسيق الدفاع عن ريتشموند، وغيّر كلياً مسار الحرب.

إن سياسة شفير الهاوية هي الخلق المتعمد لخطر كبير لا يسيطر عليه المرء كلياً. إنها تكتيك ترك الأمور تخرج عمداً عن نطاق السيطرة، فقط لأن الطرف المقابل لن يجد ذلك محتملاً وسيضطر إلى الوصول إلى تسوية. وهذا يعني مضايقته وتخويفه عبر تعريضه لخطر مشترك، أو تعويقه عبر إظهار أنه إذا قام بخطوة أخرى فقد يجعلنا نضطرب ونقفز– سواء شئنا ذلك أم لا– عن الحافة، ونأخذه معنا.

«التفكير الاستراتيجي»، لأفيناش ك. ديكسي وباري جي. نالباف، 1991.

تفسير

تعكس قصة ستونويل جاكسون في وادي شيناندواه حقيقة بسيطة: ما يهمّ في الحرب، كما في الحياة عموماً، ليس بالضرورة كم رجل لديك أو ما مدى تجهيزاتك، لكن كيف يراك أعداؤك. إذا ظنوّك ضعيفاً وهشاً، يتصرفون بعدوانية، وهذا بحدّ ذاته يضعك بمأزق. أما إذا ظنوا فجأة أنك قوي وأن يصعب التكهن بتصرفاتك، أو أنه لديك موارد خفيّة، فإنهم يتراجعون ويعيدون تقييم الموقف. إن جعلهم يغيرون خططهم ويتعاملون معك بحذر أكبر يمكن بحدّ ذاته أن يغير مسار الحرب. في أي صراع، هناك بعض الأشياء التي لن تستطيع السيطرة عليها: قد لا تستطيع جمع جيش كبير أو الدفاع عن كل نقاطك الضعيفة، لكنك تستطيع دائماً التأثير في تصوّر الناس عنك.

قام جاكسون بتغيير مفاهيم الاتحاد بهجومه الجريء على كيرنستاون، الذي جعل لنكولن وماكليلان يظنان أن لديه قوات أكبر مما لديه حقاً – لم يكن بوسعهم أن يتخيلوا أن أي شخص يمكن أن يكون بمثل تلك الحماقة حتى يرسل 3600 جندي فقط للهجوم على معقل الاتحاد القوي. إذا كان جاكسون أقوى مما تصوّروا، فهذا يعني أنهم بحاجة إلى المزيد من الرجال في وادي شيناندواه، مما قلّص القوات المتجهة إلى ريتشموند. بعد ذلك بدأ جاكسون يتحرّك بطريقة يصعب التكهّن بها، مولّداً الانطباع بأنه لا يملك

جيشاً كبيراً فحسب، بل أيضاً خطة غريبة ومقلقة. وقد أدت عدم مقدرة لنكلن وماكليلان على تصوّر هذه الخطة إلى تجميد خطتهما، وجعلهما يقسمان قواتهما لمواجهة الأخطار المحتملة. أخيراً هاجم جاكسون بجرأة مرة أخرى. لم يكن لديه ما يكفي من الرجال ليهدّد واشنطن، لكن لم يكن بمقدور لنكلن التأكد من ذلك. مثل ساحر، خلق جاكسون غولاً من جيش كان في الحقيقة صغيراً بصورة مضحكة.

عليك أن تسيطر على تصوّرات الناس عنك عبر اللعب على المظاهر، مغرقاً إياهم في الغموض ومضللاً إياهم. على غرار جاكسون، الحل الأفضل أن تمزج المغامرة بعدم القدرة على التكهن وبالليونة وتتصرف بجرأة في أوقات الضعف أو الخطر. هذا سيصرف أنظار الناس عن أي ثقوب في درعك، وسيخشون من أنك تخفي أكثر مما يظهر عليك. ثم، إذا صعّبت على الآخرين مهمة فهم أفعالك، ستبدو أقوى، لأن الأفعال التي تراوغ التأويل تؤدي إلى لفت الانتباه، وتوليد القلق، وبعض الخوف. بهذه الطريقة ستفقدهم توازنهم وتتمكن من إسقاطهم. إذا بقيت على مسافة منهم لن يكون بمقدورهم أن يعرفوا درجة خداعك لهم. عندها يتراجع المعتدون. المظهر والخداع، وفكرة أنك لست شخصاً يمكن العبث معه، ستصبح أمراً واقعاً.

2، كان ملك إنجلترا إدوارد الأول مقاتلاً شرساً من ملوك القرن الثالث عشر، وكان مصمّماً على غزو جميع الجزر البريطانية. أولاً ضرب الويلزيين مراراً حتى أذعنوا، ثم وضع اسكتلندا نصب عينيه، فبدأ يحاصر البلدات والقصور ويسوّي بالأرض كل بلدة تقاومه. وكان أكثر وحشية مع الاسكتلنديين الذين قاوموه، بمن فيهم الشهير سير وليام والاس: كان يطاردهم ويأمر بتعذيبهم وإعدامهم في الساحات العامة.

لم يقدر سوى لورد واحد على التملّص من إدوارد، هو روبرت دي بروس، إيرل غاريك (1274-1329)، الذي تمكن بطريقة ما من الفرار إلى المناطق الآمنة في شمال اسكتلندا. فألقى إدوارد القبض على عائلة الثائر

إن أحد ردود الفعل على ضربة مؤذية موجهة إلى رأس ضارب الكرة يمكن تلخيصه في لعبة قام بها جاكي روبنسون في صيف ١٩٥٣. فقد كان سال ماغلي من فريق نيويورك جاينتس يلقب باسم «سال الحلاق»، لأنه كان بكراته السريعة التي يرسلها كأنه يحلق ذقون الضاربين الذين يتلقون الكرات. وقد كان ماغلي لطيفاً وودوداً عادة حين لا يكون يرسل الكرات. «عليك أن تجعل ضارب الكرة يخشى الكرة أو أن يكون مدركاً لأنه قد يتعرض للأذية بسببها»، أخبرني ماغلي ذلك ذات عصرية في شقته في ريفردال. «الكثير من رماة الكرة يعتقدون أنهم يحققون هذا الغرض حين يرمون الكرة نحو ضارب الكرة في الوقت الذي تكون فيه النتيجة هي

وأصدقائه، وقتل الرجال وسجن النساء. واصل بروس عصيانه. وفي العام 1306 نصّب نفسه ملكاً على اسكتلندا، وتعهّد بالانتقام من إدوارد وطرد الإنجليز من اسكتلندا مهما كلف الأمر. وحين سمع إدوارد بذلك أصبح أكثر تصميماً على القبض على بروس بوصفه القطعة الأخيرة في الحرب الاسكتلندية، لكنه مات في 1307، قبل إنجاز المهمة.

لم يكن ابن إدوارد، الذي أصبح الآن الملك إدوارد الثاني، يشارك أباه شهوة الحرب. كان إدوارد الأول قد ترك الجزيرة مؤمنة، ولم يكن الملك الجديد مضطراً إلى القلق بشأن اسكتلندا؛ كانت إنجلترا أوسع ثراء بكثير، وجيوشها أوسع تجهيزاً وخبرة ويتلقى جنودها غذاء أفضل وأجراً أعلى. وقد جعلتهم حروبهم الأخيرة المقاتلين الأكثر مهابة في أوروبا. في أي لحظة كان بمقدور إدوارد الثاني أن يطلق جيشاً ضخماً ضد الاسكتلنديين الذين كانت أسلحتهم ودروعهم بدائية. شعر بالثقة من أنه يستطيع تولّي أمر روبرت دي بروس.

بعد بضعة أشهر من تنصيب إدوارد، نجح بروس في تحرير بعض القصور من أيدي الإنجليز وتسويتها بالأرض. حين أرسل إدوارد القوات لتواجهه، رفض بروس القتال، وفرّ مع جيشه الصغير إلى الغابة. أرسل إدوارد المزيد من الرجال لكي يؤمنوا معاقل الإنجليز المتبقية في اسكتلندا وينتقموا من بروس، لكن الجنود الاسكتلنديين بدأوا فجأة بشنّ غارات على إنجلترا. فبفضل حركيتهم العالية نجح أولئك القراصنة على ظهور الجياد بتخريب منطقة الأرياف في شمال إنجلترا، مدمّرين المحاصيل والغلال. أصبحت الحملة الإنجليزية على اسكتلندا باهظة الكلفة، لذا تمّ إنهاؤها، لكن بعد بضع سنوات حاول إدوارد ثانية.

هذه المرة تغلغل جيش إنجليزي في أعماق اسكتلندا، لكن مجدداً، وكردّ على ذلك، قام الاسكتلنديون بالإغارة جنوباً على إنجلترا، منزلين المزيد من الخراب في المزارع والممتلكات. وفي اسكتلندا قاموا أيضاً بإحراق محاصيلهم هم تاركين الإنجليز بلا شيء يأكلونه. كما حدث من قبل أنهك الإنجليز

تسديدتان من دون كرات. والمشكلة هنا أن الضربة القاضية تكون متوقعة، وأنت لا تخيف رجلاً عبر إسقاطه بالضربة القاضية في حين يكون متوقعاً مثل هذه الضربة». متى إذن يا «ال؟»، سألته. فأجابني: «عن التوقيت الجيد هو حين تكون النتيجة تسديدتان مقابل كرتين. فهو ينتظر أن يقوم بضربته، وإذ تضربه ضربة قاضية عندها تجده قد نهض مرتجفاً، وإذ تراوغه بالكرة عندها تكون قد أخرجته من اللعبة (...) لكن من التبسيط القول إن ماغلي كان يخيف ضاربي الكرة فحسب، بل إن أنماطه غير المتوقعة، كانت تدخل الاضطراب إلى تركيزهم وتوقيتهم...».

«لعبة الرأس»، روجر خان، 2000.

أنفسهم في مطاردة بروس بلا طائل – الاسكتلنديون ظلوا يرفضون القتال. وحين كان يأوي الجنود الإنجليز إلى النوم في معسكراتهم، فإنهم كانوا يسمعون طوال الوقت أصوات آلات «الباغبايب» والأبواق الموسيقية تنبعث من العتمة، مما كان يقض مضجعهم. جائعون، متعبون، ومستفزون، سرعان ما انسحب الإنجليز إلى شمال إنجلترا، ليجدوا أن أرضهم نفسها خالية من المواشي والغلال. هبطت روحهم المعنوية. لم يعد أحد يريد القتال في اسكتلندا بعد الآن. وببطء بدأ الاسكتلنديون يستعيدون قلاعهم الواحدة بعد الأخرى.

في 1314 اشتبك الاسكتلنديون أخيراً في معركة مباشرة مع الإنجليز، هي معركة «بانوكبورن»، وهزموهم. كانت خسارة مذلة لإدوارد الثاني، الذي أقسم على الانتقام. في 1322 قرّر القضاء على بروس مرة واحدة وأخيرة، عبر حملة واسعة تذكّر بحملات أبيه. نظّم إدوارد وقاد أكبر جيش يقاتل الثوار الاسكتلنديين حتى الآن، ووصل حتى قصر إدنبره. في مرحلة ما أرسل رجاله بحثاً عن الطعام في الأرياف، لكنهم عادوا فقط بثور هزيل وعربة فارغة. اكتسحت الديزنطاريا القوات الإنجليزية، فاضطر إدوارد إلى الانسحاب وحين وصل إلى الشمال الإنجليزي وجد أن الاسكتلنديين دمروا مرة أخرى الحقول هناك، وأكثر من أي مرة سابقة. قضى المرض والجوع على من تبقى من جيشه. كانت الحملة كارثة إلى حدّ أنها تسبّبت بإشعال ثورة اللوردات ضده: نجح في الفرار لكن في العام 1327 ألقي القبض عليه وقتل.

في السنة التالية قام ابنه الملك إدوارد الثالث بالتفاوض على السلام مع اسكتلندا وضمن لها استقلالها واعترف بروبرت دي بروس ملكاً شرعياً عليها.

تفسير

اعتقد الانجليز أنهم يمكن أن يدخلوا إلى اسكتلندا في أي وقت من دون أي عواقب. كان الاسكتلنديون متواضعي التجهيز عسكرياً، وكانت قيادتهم

هناك حكاية أخرى تشرح الـ«إيوا نو مي» تتعلق بمحارب معروف وصل إلى أعلى مراحل السيافة. فبعد أن أصبح المعلم العظيم متنوراً في المعنى الحقيقي للسيافة، وهو تحسين أوضاع الناس، بدلاً من إحلال الدمار والقتل، اعتزل القتال. وكانت براعته في السيف لا غبار عليها، وكان الجميع يهابه ويحترمه. وكان يطوف الشوارع حاملاً عكازه مثل عجوز سئم، ومع ذلك ظل الناس ينظرون إليه بخوف واحترام، ويتجنّبون إغضابه، أما هو فلم يكن يعبأ بهذا كله. يشبه هذا الخوف من صخرة ضخمة معلقة أعلى الجبل، وخشية من سقوطها على رؤوسهم يمرّ الناس من تحتها بهدوء وحذر. لكن الصخرة في حقيقة الأمر ثابتة جداً إذ أنها منغرسة بعمق في الأرض فيستحيل

منقسمة للغاية: إذ رأوا مثل هذا الضعف ما الذي كان سيمنع الإنجليز من غزوهم؟ وفي سعيه لإيقاف ما هو حتمي قام بروس بتطوير استراتيجية جديدة. حين يهاجم الإنجليز لا يتصدى لهم مباشرة، وإلا يخسر. بدلاً من ذلك يضربهم بطريقة مباشرة، وفي المكان الذي يوجعهم، فاعلاً بهم بالضبط ما كانوا يفعلونه به: يدمّر بلادهم. ظلّ يلعب لعبة العين بالعين هذه حتى فهم الإنجليز أنهم كل مرة يهاجمون فيها اسكتلندا سيدمى أنفهم في المقابل. سيخسرون مزارع قيمة، ويتعرضون للمضايقات، ويضطرون إلى القتال في ظروف بالغة السوء. تدريجاً، فقد الإنجليز شهيتهم للقتال، ثم استسلموا أخيراً.

جوهر استراتيجية الردع هذه هو التالي: حين يهاجمك أحدهم أو يهدّدك، عليك أن توضح له أنه سيعاني في المقابل. قد يكون أقوى منك، وقد يكون بمقدوره الانتصار في المعارك، لكنك ستجعله يدفع ثمن كلّ انتصار. بدلاً من الهجوم عليه مباشرة، تلحق الضرر بشيء عزيز عليه، شيء قريب من منزله. تجعله يفهم أنه في كل مرة يزعجك فيها عليه أن يتوقع الضرر، حتى ولو كان على نطاق أصغر من الضرر الذي يلحقه بك. الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تجعلك تكفّ عن تصرفاتك المزعجة هي أن يتوقف عن التهجم عليك. إنك مثل زنبور على جلده: معظم الناس يدعون الزنبور وشأنه.

3، صبيحة أحد أيام العام 1474 شنّ الملك الفرنسي لويس الحادي عشر (1423-83)، الذي كان يلقّب بـ «الملك العنبكوت» بسبب حياكته الخطط المعقدة والمدروسة ضدّ أعدائه، بشن هجوم لفظي لاذع ضدّ دوق ميلان. أصغى من كان حاضراً من الحاشية في ذلك اليوم من كانون الثاني بذهول بينما استفاض الملك المعروف برباطة جأشه وحرصه في إعلان شكوكه: على الرغم من أن والد الدوق كان صديقاً، غير أنه لا يمكن الوثوق بالابن، فقد كان يعمل ضد فرنسا ويخرق المعاهدة التي بين البلدين. وتابع الملك: ربما يجدر به التحرك ضد الدوق. فجأة انسلّ – لانزعاج الحاشية – رجل من

وقوعها. لكن الناس لا يعرفون ذلك فيستمرون بخوفهم هذا. أما الصخرة فتقبع في موضعها غير عابئة بما يحيط بها وبخوف الناس ورهبتهم منها.

«**طريق إلى النصر: شرح كتاب الخواتم الخمسة**»، **ترجمة وتعليق هيدي أوتشياي**، 2001.

الغرفة. كان كريستوفر دا بولات، السفير الميلاني في فرنسا. كان الملك قد استقبل بولات بلطف ذلك الصباح، لكنه أجلس في مكان خلفي بعد ذلك؛ لابدّ من أن لويس نسي أنه كان حاضراً. هجوم الملك يمكن أن يتسبّب بأزمة دبلوماسية بين البلدين.

لاحقاً ذاك اليوم استضاف لويس بولات إلى غرفته الخاصة، وجلس في سريره وبدأ يتحدث معه حديثاً عادياً. ثم انتقل إلى السياسة واصفاً نفسه بداعم دوق ميلان وأنه يمكن أن يفعل أي شيء، لمساعدة الملك على توسيع قوته. ثم سأله: «قل لي يا كريستوفر هل بلغك ما قلته هذا الصباح في المجلس؟ قل لي الحقيقة – ألم يخبرك أحد من الحاشية؟». اعترف بولات بأنه في الحقيقة كان حاضراً في الغرفة خلال هجوم الملك وسمع كلماته شخصياً. كما أنه احتج قائلاً إن دوق ميلان هو صديق وفي لفرنسا. فرد لويس بأنه لديه شكوك حول الدوق ولديه سبب ليكون غاضباً – لكنه عندها غيّر الموضوع مباشرة إلى نقاش مسل، ثم غادر بولات.

في اليوم التالي أرسل لويس ثلاثة من مستشاريه لزيارة بولات. هل هو مرتاح في إقامته؟ هل هو سعيد بمعاملة الملك له؟ هل هناك أي شيء يمكن فعله لتحسين إقامته في البلاط الفرنسي؟ سألوه هذه الأسئلة، وأرادوا أن يعرفوا أيضاً إذا كان سيوصل كلمات الملك إلى الدوق. قالوا له: إن الملك يعتبره صديقاً، وشخصاً موثوقاً به، لقد كان الملك ينفّس عن عواطفه فحسب، وعلى بولات أن ينسى الأمر برمته.

بالطبع لا أحد من هؤلاء المستشارين أو الحاشية أو بولات، عرف أن الملك فعل هذا كله متعمداً. كان لويس واثقاً من أن السفير المخادع الذي بالكاد كان يعتبره صديقاً ناهيك عن شخص موثوق به، سيبلغ الدوق بما قاله بالتفصيل. كان يعرف أن الدوق خائن، وكانت هذه بالضبط الطريقة التي أراد أن يرسل له فيها تحذيراً. ويبدو أن الرسالة وصلت: خلال السنوات العديدة التالية كان الدوق حليفاً مطيعاً.

مرة، كان هناك مجموعة من خمسة أو ستة خدم مسافرين إلى العاصمة على متن القارب نفسه، فارتطم الأخير بسفينة راسية في وقت متأخر من الليل. فقفز خمسة أو ستة بحارة من السفينة وراحوا يطالبون الخدم بالتخلي لهم عن مرساة القارب، عملاً بقانون البحّارة في مثل هذه الحالة. لكن الخدم اندفعوا صارخين: «إن قوانين البحّارة وضعت لأمثالكم! أوتحسبون أننا نحن الساموراي سنسمح لكم بأن تأخذوا شيئاً من معدات قارب يقلّ محاربين؟ لسوف نقتلكم بحدّ السيف ونرميكم جميعاً في البحر». وحين سمع البحارة ذلك فروا عائدين إلى سفينتهم. في أوقات كهذه يجدر بالمرء التصرف كساموراي. ففي الأوضاع التافهة من الأفضل أن ينجز

المرء الأمور بالصراخ فحسب. عبر المبالغة في تقدير الأمور وتفويت الفرصة لإنهاء صراع ما، فلن يكون إنجاز على الإطلاق.

«هاغاكور: كتاب الساموراي»، ياموماتو تسونيتومو (1720-1659).

تفسير

كان الملك العنكبوت يعدّ سلفاً خطواته. في هذه الحالة عرف أنه إذا تكلم بتهذيب ودبلوماسية إلى السفير بشأن مخاوفه من الدوق، فإن كلماته لن تحمل ثقلاً، ستبدو أقرب للشكوى. أما إذا فجّر غضبه في وجه السفير فسيبدو فاقد السيطرة. الكلام المباشر يمكن تفاديه بسهولة: سيقوم الدوق بطمأنته كلامياً أما خيانته فستستمر. عبر إيصال تهديده بطريقة غير مباشرة، جعله أشدّ وطأة. كون أنه لم يكن يقصد أن يعرف الدوق بغضبه فإن هذا جعل تأثيره أكبر: عنى أنه يخطط لشيء ما ويريد ألا يشكّ الدوق بذلك ويعرف مشاعره الحقيقية تجاهه. أوصل تهديده بطريقة عرضية لكي يجعل الدوق يتأمل في نواياه نحوه ويبث في قلبه الخوف منه.

حين نكون عرضة للهجوم نصبح انفعاليين، ونميل على أن نطلب من المعتدين التوقف، وأن نطلق التهديدات بما سنفعله إذا استمروا في ذلك. هذا يضعنا في موقف ضعيف: لقد كشفنا عن مخاوفنا وخططنا معاً، والكلمات نادراً ما تردع المعتدين. أما بعث رسالة لهم عبر طرف ثالث أو التعبير عنها بطريقة غير مباشرة عبر تصرف ما، هو أكثر فعالية بكثير. بهذه الطريقة تشير إلى أنك مستعد للمناورة ضدهم. أبقِ التهديد مقنّعاً: إذا رأول لمحاً فقط ما الذي تنوي فعله فسيضطرون إلى أن يتصوروا الباقي. حين تجعلهم يرونك كشخص استراتيجي يقوم بالحسابات فإن ذلك سيكون له تأثير كبير على رغباتهم بأذيّتك أو الهجوم عليك. سيجدون أن معرفة ما تنوي فعله حقاً لا يستحق المخاطرة.

4، في مطلع الخمسينات من القرن الماضي، خدم جون بويد (97-1927) بتميّز كطيار مقاتل في الحرب الكورية. بحلول منتصف ذلك العقد أصبح مدرب الطيران الأكثر احتراماً في قاعدة نليس الجوية في نيفادا؛ كان فعلياً لا يهزم في حرب المقاتلات الجوية، وكان بارعاً إلى حدّ أنه كُلّف بإعادة كتابة كتيّب حول تكتيكات الحرب الجوية. فقد طوّر أسلوباً يرعب ويضعف

معنويات خصمه، ويدخل إلى رأسه، ويعيق قدرته على الرد. كان بويد ذكياً ومقداماً، لكن كل مهارته وخبرته، واحتكاكه المباشر مع الموت حين كان طياراً، كلها لم تهيئه للطعن بالظهر والمناورات السياسية والحرب غير المباشرة، في أروقة البنتاغون حيث كلّف في 1966 بالمساعدة على تصميم المقاتلات الجوية خفيفة الوزن.

فقد اكتشف المايجور بويد بسرعة أن بيروقراطيي البنتاغون كانوا مشغولين بالحفاظ على وظائفهم أكثر مما بالأمن القومي. كانوا أكثر اهتماماً بإرضاء المقاولين من اهتمامهم بتطوير أفضل طائرة حربية جديدة، فيشترون منهم قطع الغيار الجديدة بصرف النظر عن مدى تلبيتها للحاجة. بويد، كطيار حربي، درّب نفسه على أن يرى كل وضعية كنوع من المعركة الاستراتيجية، وقرر في هذه الحالة أن ينقل مهاراته وأسلوبه الحربي إلى أدغال البنتاغون. سيخيف خصومه ويضعف معنوياتهم ويفوقهم ذكاء.

كان بويد يؤمن بأن طائرة حربية سريعة من النوع الذي كان يصمّمه يمكنها أن تتفوق في أدائها على أي طائرة في العالم. لكن المتعهدين كرهوا تصاميمه، لأنها كانت غير مكلفة ولا تخدم التكنولوجيا التي يروجون لها. في الأثناء كان زملاء بويد في البنتاغون لديهم مشاريعهم الخاصة المفضلة، وبهدف الحصول على المال فعلوا كلّ ما في وسعهم لتخريب تصاميمه أو سرقتها.

طوّر بويد منهجاً دفاعياً: ظاهرياً بدا على شيء من الخرق. يرتدي البدلات الفضفاضة، ويدخن سيجاراً مزعجاً، ويحافظ على نظرات شرسة في عينيه. بدا لهم مجرد طيار عاطفي، تمّت ترقيته سريعاً. لكنه وراء الكواليس برع في كافة التفاصيل، وكان حريصاً على أن يكون أوسع اطلاعاً من خصومه: كان يمكنه الاقتباس عن الإحصاءات والدراسات ونظريات هندسة الطيران لكي يدعم مشروعه ويثبت النواقص في مشاريعهم. كان المتعهدون يأتون على الاجتماعات لعرض دراسات أعدها أفضل المهندسين لديهم، ويطلقون مزاعم ممتازة لإدهاش الجنرالات. بويد يصغي بتهذيب إليهم ويبدو معجباً بعرضهم،

ثم فجأة ودون سابق إنذار يبدأ بالهجوم – مفرّغاً مزاعمهم المتفائلة من معناها، مثبتاً بالتفاصيل أن الأرقام التي عرضوها غير منطقية، كاشفاً المبالغة والزيف فيها. وكلما زاد احتجاجهم يصير بويد أشدّ ضراوة، ممزقاً مشاريعهم أشلاء.

كان المتعهدون الذين استخفّوا بشدة ببويد، فلم يستعدوا لخطره، ينهون تلك الاجتماعات غاضبين، ومتعهدين بالانتقام. لكن ما الذي يمكنهم فعله؟ لقد أسقط أرقامهم وحوّل اقتراحاتهم إلى أشلاء ممزقة. جعلهم بويد، وقد علقوا في التسويق، يخسرون مصداقيتهم. كان عليهم أن يقبلوا بخسارتهم. وسرعان ما تعلّموا أن يتجنّبوا بويد: بدلاً من محاولة تخريب عمله، كان رجاؤهم أن يفشل بمفرده.

في العام 1974 أنهى بويد وفريقه تصميم طائرة كانوا يعملون عليها، وبدا أكيداً أنه ستتم الموافقة عليه. لكنّ جزءاً من استراتيجية بويد كان أن يبني شبكة من الحلفاء في أنحاء مختلفة من البنتاغون، وهؤلاء الرجال أخبروه بأنه ثمة مجموعة من ثلاثة جنرالات كبار كرهوا مشروعه ويخططون لإفشاله. سيجعلونه يقدّم موجزاً عن التصميم للمسؤولين المتعددين في سلسلة القيادة، الذين سيحثونه على المضي قدماً، ثم سيكون هناك لقاء أخير معهم، ويرفضون المشروع مثلما خططوا منذ البداية. عندها سيبدو أن المشروع نال كفايته من العرض والاستماع قبل أن يتمّ رفضه لأسباب وجيهة.

بالإضافة إلى شبكة الحلفاء التي كونها، كان بويد يحرص دائماً على أن يكون إلى جانبه على الأقل دعم واحد قوي، وكان يسهل إيجاده عادة: ففي بيئة سياسية مثل البنتاغون، كان ثمة دائماً جنرال ما أو مسؤول سياسي ما مشمئز من النظام القائم وسعيد بأن يكون حامي بويد السري. حين وصلت الأمور إلى هذه المرحلة ناشد بويد أقوى حليف له، وهو وزير الدفاع جايمس شليسنغر، أن يهب لمساعدته، وحظي بموافقته الشخصية على المشروع. ثم في اجتماعه مع الجنرالات الذين لم تخف عليه شماتتهم الداخلية لأنهم تمكّنوا منه أخيراً، أعلن بويد: «أيها السادة، لقد خوّلني وزير الدفاع أن

هكذا تعزّزت قوة موسوليني الدبلوماسية عام 1936، بفعل نزعته الدائمة إلى الحرب، وسراب قوته العسكرية الضخمة: جيش مكون من «ثمانية ملايين حربة»، يقوم باستعراضات مدهشة، تصحبه صفوف الدراجات النارية الهادرة؛ وسلاح جو يحظى باحترام واسع، بسبب رحلاته الطويلة إلى القطب الشمالي وأمريكا الجنوبية؛ وبحرية تمكنت من بناء سفن ضخمة لأنها لم تنفق الكثير على المناورات الحربية وعمليات الإبحار. وقد ضحى موسوليني، عبر سياسة عسكرية يهيمن فيها عرض القوة على احتياجات الإعداد للحرب، بالقوة الحقيقية لمصلحة الصور المضخّمة للقوة الصغيرة القائمة: وقد

أعلمكم بأن هذا ليس اجتماعاً لاتخاذ القرار، بل لهدف عرض المعلومات فقط». وقال لهم إنه قد تمّت الموافقة على المشروع، الذي استمر في عرض تفاصيله، وأطال في العرض قدر المستطاع، كأنه يقوم ببرم السكين في ظهورهم. أراد أن يشعرهم بالإذلال والاحتراس من العبث معه ثانية.

كطيار محارب درّب بويد نفسه على التفكير مسبقاً في عدد من الخطوات التي تستبق خطوات خصومه، هادفاً باستمرار إلى مفاجأتهم بمناورات مرعبة. وقد أدخل هذه الاستراتيجية في معاركه مع البيروقراطيين. حين كان جنرال ما يصدر له أمراً الهدف الواضح منه تخريب خططه بشأن الطائرة خفيفة الوزن، كان يبتسم ويهزّ رأسه ويقول له: «سيدي سيسرّني تنفيذ هذا الأمر لكنني أريدك أن تعطيني إياه مكتوباً». كان الجنرالات يحبون إصدار الأوامر الشفاهية بدلاً من وضعها على الورق كوسيلة لحماية أنفسهم في حال ساءت الأمور. وإذ يفاجئه بويد بهذا الطلب فإن الجنرال إما يضطر إلى التخلي عن أوامره أو يرفض توجيهه كتابة، وهذا في حال إعلانه من شأنه أن يسيء كثيراً إلى سمعته. في الحالين يكون قد وقع في الفخ.

بعد سنوات من تعاملهم مع بويد تعلم الجنرالات وأتباعهم أن يتفادوا بويد، وأصبح سيجاره الكريه، وتهجماته الكلامية، وتكتيكاته الجارحة، أشبه بالوباء بالنسبة إليهم. وبذلك تمكن بويد من أن يمرّر تصاميمه لطائرتي أف 15 وأف 16 عبر المسار شبه المستحيل في البنتاغون، تاركاً بصمة دائمة على القوات الجوية بابتكاره اثنتين من أشهر الطائرات المقاتلة وأكثرها فعالية.

تفسير

أدرك بويد في مرحلة مبكرة من عمله أن مشروعه لا يحظى بالشعبية في البنتاغون وأنه سيواجه معارضة وإعاقة مستمرة على طول الخط. إذا حاول محاربة الجميع، وأن ومعارضة كل متعهد وجنرال ستنهك نفسه وينتهي الأمر بتحطيم مشروعه. وقد كان بويد استراتيجياً رفيع المستوى، وكان لأفكاره لاحقاً أثر كبير على عملية عاصفة الصحراء، والاستراتيجي لا يضرب قوة

عدل كل من فرنسا وإنجلترا عن التدخل حين غزت إيطاليا إثيوبيا، وتدخلت في الشؤون الإسبانية وسيطرت على ألبانيا؛ ولم يجرؤ أحد على معارضة ادعاء إيطاليا الحق بأن تعتبر قوة عظمى، ينبغي تأمين مصالحها بطرق ملموسة من قبيل الرخص التي حصلت عليها المصارف الإيطالية للعمل في بلغاريا وهنغاريا ورومانيا ويوغسلافيا. فقط قرار موسوليني الاشتراك في الحرب في يونيو 1940– حين تغلبت غواية الحصول على حصة من انهيار فرنسا، على حصافة تفكيره– أنهى سنوات من الخداع الناجح (بما في ذلك خداع الذات).

«الاستراتيجية: منطق الحرب والسلام»، إدوارد ن. لوتواك، 1987.

بقوة. بل يبحث عن نقاط ضعف العدو. ومؤسسة بيروقراطية مثل البنتاغون فيها نقاط ضعف حتماً، وقد عرف كيف يحدّدها.

كان الأشخاص في البنتاغون يريدون أن يتلاءموا وأن يكونوا محبوبين. كانوا سياسيين، حريصين على سمعتهم. وكانوا أيضاً مشغولين جداً وليس لديهم الكثير من الوقت ليضيعوه. كانت استراتيجية بويد بسيطة: على مرّ السنوات سيؤسس سمعة لنفسه بأنه رجل صعب، بل حتى مزعج. التورط مع بويد يمكن أن يؤدي إلى معركة عامة بشعة قد تضر بسمعتك، وتهدر وقتك، وتؤذيك سياسياً. في الجوهر حول بويد نفسه إلى نوع من القنفذ. ليس من حيوان يرغب بالانقضاض على كائن يمكن أن يلحق به ضرراً كبيراً، مهما كان هذا الكائن صغيراً؛ حتى النمور تدعه وشأنه. وكونه قد ترك لشأنه أصبح بويد قوياً، مما اتاح له أن يصمد فترة طويلة كفاية لإنجاح مشروع الطائرتين.

السمعة: كان بويد يعرف، هي المفتاح. قد لا تكون سمعتك الشخصية مخيفة؛ في نهاية المطاف جميعنا نريد أن نتأقلم، ونمارس السياسة، ونبدو أكثر لطفاً. معظم الأحيان ينجح ذلك، لكن في لحظات الخطر والصعوبات فأن تبدو شخصاً لطيفاً يمكن أن ينقلب ضدّك، لأنه يوحي للناس أنه يمكن دفعك، وإعاقتك والحطّ من شأنك. إذا لم تكن مصمماً على التصدي مسبقاً، فلن تنجح أي إشارة تهديدية تقوم بها في إثناء الخصوم. افهم هذا: هناك قيمة عظيمة في جعل الناس يعرفون أنك عند الضرورة يمكن أن تتخلى عن لطفك وتصبح صعباً للغاية ومزعجاً. تكفي بعض الخطوات الواضحة والعنيفة. ما أن يرى الناس انك مقاتل حتى يقتربون منك بقلوب وجلة بعض الشيء. ومثلما قال مكيافيلي، من المفيد أن تكون مهاباً أكثر من أن تكون محبوباً.

صورة:

القنفذ. يبدو غبياً وبطيئاً، فريسة سهلة، لكن حين يتم تهديده أو مهاجمته، فإنه يبرز أشواكه الحادة، التي إذا ما لمست تنغرز في جلدك، وإذا

حـاولت نزع الإبر فـإنهـا تنغـرز أعـمق وأعـمق. أولئك الذيـن يقـاتلون قنفـذاً يتعلمون ألا يكرّروا التجربة. حتى من دون مقاتلته فإن معظم الناس يتجنبونه ويدعونه بسلام.

حجة:

« حين لا يكون الخصوم مستعدين للقتال معك، فذلك لأنهم يظنون أن ذلك يناقض مصالحهم أو لأنك قمت بتضليلهم ليفكروا كذلك».

صان تسو (القرن الرابع قبل الميلاد).

نقض

إن الهدف من استراتيجيات الردع هو عدم تشجيع العدو على الهجوم، وهذا الغرض يمكن أن يحققه عادة حضور تهديدي أو فعل ما. غير أنه في بعض الحالات، يمكنك أن تحقق الهدف نفسه بطريقة أكثر أماناً عبر القيام بالعكس: العب دور الأخرق والمتواضع. اظهر كشخص غير عدواني أو مهزوم أساساً، وقد يدعك الناس وشأنك. إن جبهة غير معادية يمكن أن تشتري لك الوقت: هكذا صمد كلاوديوس في عالم السياسة الرومانية المليئة بالخيانة والعنف، وتمكن من أن يصبح امبراطوراً. بدا غير مثير للعراك معه. هذه الاستراتيجية تتطلب صبراً مع ذلك، وليست معدومة المخاطر: فأنت تجعل من نفسك متعمداً حملاً بين الذئاب.

بصورة عامة عليك أن تستمر في محاولاتك للإخافة تحت السيطرة. احذر من أن تسمّمك القوة التي يحققها الخوف: استعمله كوسيلة دفاع في أوقات الخطر، وليس كطريقة للعدوان الاختياري. على المدى الطويل، محاربة الناس تخلق الأعداء، وإذا لم تستطع تدعيم سمعتك كشخص قوي ببعض الانتصارات، فستخسر مصداقيتك. إذا ما غضب خصمك كفاية بحيث يقرر أن يلعب معك اللعبة نفسها، فعندها قد تخاطر بتحويل شجار إلى حرب تصعيدية. كن حذراً في استعمالك هذه الاستراتيجية.

11

قايض المكان بالزمن

استراتيجية فض الاشتباك

إن التراجع في وجه عدو قوي ليس علامة على الضعف، بل على القوة. فحين تقاوم إغراء الرد على معتد، تشتري لنفسك وقتاً ثميناً لتتعافى، ولتفكّر، ولتكسب مسافةتساعدك على رؤية الصورة الشاملة. دع أعداءك يتقدّمون، فالوقت أهم من المكان. حين ترفض القتال تثير غضبهم وتغذي صلفهم. عما قريب ستجدهم قد بالغوا في توسيع انتشارهم، وبدأوا بارتكاب الأخطاء. الوقت سيكشفهم كأشخاص متسرعين، وسيحكم عليك كشخص حكيم. أحياناً يمكنك أن تنجز معظم ما تريد من دون أن تفعل شيئاً.

تراجَع لكي تتقدّم

في بداية الثلاثينات من القرن الماضي كان ماوتسي تونغ (1976-1893)، نجماً صاعداً في الحزب الشيوعي الصيني. كانت قد اندلعت حرب أهلية بين الشيوعيين والوطنيين، وقاد ماو حملات ضدهم، مستعملاً تكتيكات حرب العصابات لكي يضربهم مراراً وتكراراً، رغم أنهم كانوا يفوقون الشيوعيين عددياً بكثير. كما أنه ترأس الحكومة الشيوعية حديثة النشأة، وكانت مقالاته التحريضية في الاستراتيجية والفلسفة تحظى بانتشار واسع.

ثم انفجر صراع على السلطة داخل الحزب: حاولت مجموعة من المثقفين الذين تلقّوا تعليمهم في الاتحاد السوفييتي سابقاً تعرف باسم الـ 28 بلشفي، أن تسيطر على الحزب. كانوا يمقتون ماو، ويرون في حبه لحرب العصابات علامة على الخوف والضعف وفي تأييده لثورة الفلاحين معركة. لكنه تجاهل الأمر الأكثر قرباً منه: سلسلة القيادة، ودائرة الاتصالات التي تنتقل من خلالها الأوامر والمعلومات والقرارات، والتي كان بحاجة إليها لكي تمنحه السيطرة على الوضع وتتيح له تنفيذ استراتيجيته.علامة على التأخر. كانوا يفضّلون الحرب وجهاً لوجه، ومحاربة الوطنيين مباشرة للسيطرة على مدن ومناطق أساسية، على غرار ما فعل الشيوعيون في روسيا. قامت هذه المجموعة بعزل ماو تدريجياً وجرّدته من سلطاته السياسية والعسكرية. في ١٩٣٤ وضعوه قيد الإقامة الجبرية في مزرعة في «مونان».

شعر أصدقاء ماو ورفاقه بأنه عانى سقوطاً حاداً. لكن الأكثر إقلاقاً من السقوط بحدّ ذاته كان قبوله الظاهري به: لم يحشد الأنصار للرد، وتوقف عن النشر، واختفى عملياً. ربما كانت مجموعة الثمانية وعشرين محقة: ماو كان جباناً.

في تلك السنة نفسها أطلق الوطنيون بقيادة الجنرال شيانغ كاي شيك، حملة جديدة لتدمير الشيوعيين. كانت خطتهم محاصرة الجيش الأحمر في معاقله وقتل كل جندي فيه، وهذه المرة بدت حظوظ في النجاح عالية. قاتلت

مجموعة الثمانية وعشرين ببسالة للحفاظ على المدن والمناطق القليلة التي تحت سيطرتهم، لكنّ الوطنيين كانوا يفوقونهم عدداً، وكانوا أفضل تجهيزاً، وكان لديهم مستشارون ألمان يساعدونهم. استولى الوطنيون على المدينة بعد الأخرى وحاصروا الشيوعيين تدريجياً.

تخلى الآلاف عن الجيش الأحمر، لكن أخيراً نجح من تبقى من الجنود – نحو 100 ألف – في كسر حصار الوطنيين واتجهوا إلى شمال غرب البلاد. انضم إليهم ماو. وعندها فقط بدأ يعلن مواقفه المشككة في استراتيجية مجموعة الثمانية وعشرين. كانوا يتراجعون في خط مستقيم، مما يسهّل على الوطنيين مطاردتهم، وكانوا يتحركون ببطء شديد، ويحملون معهم الكثير من الوثائق والملفات وأشياء أخرى من مكاتبهم القديمة. كانوا يتصرفون كما لو أن الجيش كله معسكراً متحركاً، ويخططون لقتال الوطنيين بالطريقة عينها، في المدن والأراضي. أما ماو فكان يرى أن هذا الزحف الجديد لا ينبغي أن يكون مباشرة نحو منطقة أكثر أماناً، بل شيئاً أكبر من ذلك. كل مفهوم الحزب يحتاج إلى إعادة تفكير: بدلاً من استنساخ التجربة البلشفية عليهم أن يخلقوا ثورة صينية قائمة على الفلاحين، أكبر مجموعة بشرية في الصين. ولكي ينجحوا في تحقيق ذلك يحتاجون إلى الوقت وإلى أن يكونوا متحررين من الهجمات. ينبغي أن يتجهوا إلى جنوب غرب البلاد، أي إلى أقصاها، حيث لا يستطيع العدو الوصول إليهم.

بدأ ضباط الجيش الأحمر يصغون إليه: تكتيكات حرب العصابات التي مارسها أثبتت نجاعتها سابقاً، أما استراتيجية مجموعة الثمانية وعشرين فكانت فاشلة بكل وضوح. تدريجياً تبنوا أفكاره. فصاروا يسافرون متخفّفين أكثر من أحمالهم، وفي أوقات الليل فقط، متخذين طرقاً عدة بهدف تضليل الوطنيين عنهم. في كل مكان كانوا يصلون إليه كانوا يقومون بحملات لتجنيد الفلاحين إلى جانب قضيتهم. بطريقة ما أصبح ما قائد الجيش الفعلي. على الرغم من ان الوطنيين كانوا يفوقون الجيش الأحمر بمئة ضعف، غير أن هذا الأخير تمكن من الفرار من الوطنيين ومن الوصول في أكتوبر 1935

ستة في المكان الرابع تعني/ الجيش يتراجع. لا لوم. في مواجهة عدو أقوى، يستحيل الاشتباك معه في معركة، فإن الانسحاب المنظم هو الإجراء الصحيح، لأنه سيوفر على الجيش الهزيمة والتفكك. ليست بعلامة على الشجاعة والقوة، الإصرار على الاشتباك في معركة ميئوس منها، بصرف النظر عن الظروف.

«كتاب التحولات»، الصين، نحو القرن الثامن ق.م.

إلى مقاطعة شان شي النائية، حيث وجد أخيراً ملاذه الآمن.

بعد عبور 24 نهراً و18 جبلاً وتجاوز الكوارث مرات عدة، وصل الجيش إلى نهاية «الزحف الطويل». وكان قد تقلّص عدده بصورة كبيرة، فلم يبق منه سوى 666 جندياً، لكنّ نوعاً جديداً من الحزب كان قد نشأ، الحزب الذي كان ماو يريده منذ البداية: نواة صلبة من المريدين المخلصين الذين يؤمنون بثورة فلاحية وبحرب العصابات. في ملاذه الآمن في شان شي تمكن هذا الحزب المنقّى تدريجياً من التعافي أولاً، ثم من نشر أفكاره. في العام 1949 هزم الشيوعيون الوطنيين أخيراً ونفوهم من الصين.

إن الفرص تتغير باستمرار: أولئك الذين يصلون باكراً جداً يكونون قد ذهبوا بعيداً جداً، بينما أولئك الذين تأخروا كثيراً، فلا يمكنهم اللحاق بالركب. إن الوقت لا يتماشى مع الناس. بالتالي، فإن الحكماء يفضّلون القليل من الوقت على الكثير من الجواهر. فمن الصعب العثور على الوقت، ومن السهل خسارته.

هواينانزي، الصين، القرن الثاني ق.م.

تفسير

ولد ماو ونشأ في مزرعة والحياة الزراعية الصينية يمكن أن تكون قاسية. على المزارع أن يكون صبوراً، وأن يتعامل مع الفصول المتغيرة والمناخ المتقلّب. قبل آلاف السنين ظهرت التاوية من هذه الحياة الصعبة. وثمة مفهوم أساسي في التاوية هو الـ«وي وو» – فكرة الفعل من خلال عدم الفعل، السيطرة على وضع معين عبر عدم محاولة السيطرة عليه، عبر الحكم عبر التنازل عنه. يعكس مبدأ «الوي وو» الاعتقاد بأنك إذا ما تصرفت بردة فعل مع الظروف وحاربتها، وبالنضال المستمر في الحياة، فإنك في الواقع تتأخر، وتخلق الاضطراب في طريقك والصعوبات لنفسك. أحياناً من الأفضل أن تحني رأسك، وألا تفعل شيئاً حتى ينقضي الشتاء. في لحظات كهذه يمكنك أن تلتقط أنفاسك وتقوّي هويتك.

ساهمت نشأة ماو الزراعية في أن يتعمق بهذه الأفكار وأن يطبقها دائماً في السياسة والحرب. في لحظات الخطر، حين يكون أعداؤه أقوى منه، لم يكن يخشى التراجع، مع أنه يعلم أن هذا يمكن أن يرى كعلامة على الضعف. كان يعرف أن الزمن سيكشف عيوب استراتيجية عدوه، ويمكنه أن يستعمل هذا الزمن لكي يفكّر في نفسه ويكسب مسافة تساعده على رؤية الصورة الشاملة. هكذا جعل من فترة انسحابه في هونان استراتيجية إيجابية

بدلاً من أن تكون إذلالاً سلبياً. وعلى النحو نفسه استعمل «الزحف الطويل» لكي يكوّن هوية جديدة للحزب الشيوعي، خالقاً نوعاً جديداً من المؤمنين بالقضية. ما أن انقضى شتاؤه حتى عاود البروز– أعداؤه يرزحون تحت ثقل ضعفهم الخاص، أما هو فقد ازداد قوة بتلك الفترة من التراجع.

الحرب مخادعة: قد تحسب نفسك قوياً وأنك تحرز تقدماً ضد عدوّك، لكن الوقت قد يكشف أنك كنت عملياً تتقدم نحو خطر عظيم. لا يمكنك أن تعرف أبداً، ما دام انغماسنا في الراهن يحرمنا المسافة الفعلية لنرى الأمور على حقيقتها. أفضل ما يمكنك فعله هو أن تخلّص نفسك من أنماط التفكير الكسولة والتقليدية. التقدّم ليس جيداً دائماً؛ التراجع ليس دائماً ضعفاً. في الواقع، في لحظات الخطر والمشكلات رفض القتال غالباً ما يكون الاستراتيجية الأمثل: عبر فض الاشتباك مع العدو، لا تخسر شيئاً قيماً على المدى الطويل وتكسب وقتاً للتعمق ومراجعة أفكارك، وتفصل المؤمنيين الفعليين عن المتطفلين. الزمن يصبح حليفك. عبر عدم فعلك أي شيء خارجي، تكسب قوة داخلية، تترجم لاحقاً إلى قوة جبارة، حين يحين وقت التصرف.

«أستطيع استعادة المكان، أما الزمن فأبداً»

نابليون بونابرت (1769-1821).

مفاتيح الحرب

المشكلة التي نواجهها جميعاً في الاستراتيجية، وفي الحياة، هي أن كل واحد منا شخص فريد ولديه شخصية فريدة. ظروفنا أيضاً فريدة؛ ليس من وضع يتكرّر حقاً. لكن غالباً ما لا نكون واعين بالأمر الذي يجعلنا مختلفين عن سوانا – بكلمات أخرى، بهويتنا. نستمدّ أفكارنا من الكتب والمعلّمين وكل أنواع التأثيرات الخفية. ونرد على الأحداث بطريقة رتيبة وآلية بدلاً من أن نحاول أن نفهم الاختلاف بين حدث وآخر. كذلك الأمر في تعاملنا مع أناس آخرين، فإننا نصاب بسهولة بمزاجهم وعصبيتهم. كل هذا يخلق نوعاً

من الضباب. نصبح عاجزين عن رؤية الأمور على حقيقتها؛ لا نعرف حقيقة أنفسنا.

إن مهمتك كاستراتيجي بسيطة: أن ترى الفرق بينك وبين الآخرين، أن تفهم نفسك، وأنصارك وعدوك قدر الإمكان، لكي ترى الأحداث بمنظور أشمل، وعلى حقيقتها. وهذا ليس سهلاً في زحمة الحياة اليومية، وفي الواقع فإن المقدرة على فعل ذلك تنبع فقط من معرفتك بمتى وكيف تنسحب. فإذا كنت تتقدّم وتهاجم باستمرار، ودائماً تردّ على الناس بانفعالية، فلن يكون أمامك وقت لكي تكسب هذا المنظور. ستكون استراتيجياتك ضعيفة وآلية، وتقوم على الأمور التي حدثت في الماضي أو مع شخص سواك. وستجد نفسك أشبه بالقرد الذي يقلّد بدلاً من أن يبدع. لذلك فإن التراجع أمر يجدر بك فعله من وقت لآخر، لكي تعثر على ذاتك وتفصل نفسك عن التأثيرات المحيطة بك. وأفضل وقت لفعل هذا هو في اللحظات الخطرة والحرجة.

بصورة رمزية فإن التراجع له طبيعة دينية أو ميثولوجية. فلم يتمكن موسى واليهود من تقوية هويتهم والبروز مجدداً كقوة سياسية واجتماعية إلا عبر الهروب إلى الصحراء. كما أن المسيح أمضى أربعين يوماً في العراء، وهاجر محمد من مكة في لحظة بالغة الخطورة. وقد استفاد هو ومجموعة قليلة من أنصاره الخلّص فترة الهجرة هذه لكي يقووا من صلتهم ببعض، ولكي يفهموا من هم وماذا يمثلون، ولكي يحولوا الزمن إلى صالحهم. ثم برزت مجدداً هذه المجموعة الصغيرة من المؤمنين وغزت مكة والجزيرة العربية ولاحقاً، بعد موت النبي محمد، هزمت الإمبراطوريتين البيزنطية والفارسية، ونشرت الإسلام في مناطق واسعة من العالم. ففي كل ميثولوجيا هناك بطل يتراجع أو ينسحب حتى إلى «هادس» نفسها، كما حدث مع «أويسيوس»، لكي يجد ذاته.

لو أن موسى بقي في مصر وقاتل هناك، لأصبح اليهود في حاشية التاريخ. ولو أن محمداً هاجم أعداءه في مكة، لكان سحق وبات منسياً. حين تحارب

شخصاً يفوقك قوة فإنك تخسر ما هو أكثر من الممتلكات أو المواقع، تخسر مقدرتك على التفكير السليم، وعلى البقاء على مسافة من الأحداث. تصاب بعواطف المعتدي وعنفه بطرق لا يمكنك تصورها. لذلك من الأفضل الفرار وأن تستخدم وقت الابتعاد لكي تدخل إلى ذلتك. دع العدو يأخذ الأرض ويتقدّم، لأنك ستتعافى وتقلب الطاولة حين تأتي اللحظة المناسبة. إن قرار الانسحاب لا يظهر ضعفاً بل قوة. إنه ذروة الحكمة الاستراتيجية.

يقوم جوهر الانسحاب على رفض الاشتباك مع العدو بأي شكل، سواء جسدياً أم نفسياً. قد تفعل ذلك بطريقة دفاعية وبهدف حماية الذات، لكنه يمكن أن يكون أيضاً استراتيجية إيجابية: فبرفضك قتال أعداء عدوانيين يمكنك أن تثير غضبهم وتفقدهم توازنهم بصورة فعالة.

خلال الحرب العالمية الأولى خاضت إنكلترا وألمانيا حرباً جانبية في شرق أفريقيا، حيث كان ثمة مستعمرة لكلّ من البلدين. وفي 1915 هاجم القائد الإنجليزي الفريق جان سماتس الجيش الألماني الأصغر من جيشه المتمركز في الجزء الألماني من أفريقيا الشرقية والذي كان يقوده العقيد بول فون ليتوفوربيك. كان «سماتس» يأمل بفوز سريع، وبعد أن يقضي على الألمان تستطيع قواته التحرك إلى ساحات حرب أهم. لكن فون ليتوفوربيك رفض الاشتباك معه وانسحب باتجاه الجنوب، فقام سماتس بمطاردته.

من وقت لآخر كان سماتس يظن أنه حشر ليتوفوربيك في الزاوية، ليكتشف فقط أن الضابط الألماني قد تحرك قدماً قبل ساعات. وكما لو أن بفعل جاذب مغناطيسي استمرّ سماتس بمطاردة ليتوفوربيك عبر الأنهر والغابات والجبال. وامتدّت خطوط الإمدادت الخاصة بجيشه على طول مئات الأميال، وأصبح الجنود هشّين أمام تحرشات صغيرة يقوم بها الألمان ضدهم، مما دمّر روحهم المعنوية. وجد الإنجليز أنفسهم غارقين في أدغال مليئة بالأوبئة، ومع مرور الوقت، هلك جيش سماتس بفعل الجوع والمرض، من دون أن يكون قد خاض أي معركة حقيقية. ومع نهاية الحرب كان فون ليتوفوربيك قد نجح في قيادة جيشه في مطاردة تشبه مطاردة القط والفأر استمرت أربع سنوات

وقيّدت كلياً قوات إنجليزية مهمة من دون أن تمنحها شيئاً في المقابل.

كان سماتس قائداً لحوحاً، ودقيقاً، وعدوانياً، يحب أن يهزم العدو من خلال المناورات الميدانية. وقد لعب فون ليتوفوربيك على هذه الناحية: رفض الاشتباك معه وجهاً لوجه لكنه ظلّ قريباً منه بشكل جذاب، لكن لا يمكن الوصول إليه، مبقياً فرصة الالتحام المباشر مفتوحة، بحيث يدفع الإنجليز إلى الأدغال. وإذ استولى غضب جامح على سماتس فقد استمرّ في المطاردة. واستفاد فون ليتوفوربيك من مساحات أفريقيا الواسعة وطقسها العدواني لكي يدمّر سماتس.

معظم الناس يردّون على العدوانية بالاشتراك فيها بطريقة ما. يكاد يكون مستحيلاً عليهم أن يكبتوا أنفسهم. لكن بفض الاشتباك كلياً وبالتراجع فإنك تظهر قوة عظيمة وسيطرة كبيرة على النفس. أعداؤك يتوقون إلى ردّك، الانسحاب يغضبهم ويستفزهم لكي يقوموا بهجوم آخر. لذا استمرّ بالتراجع، مستعيضاً عن المكان بالوقت. ابق هادئاً ومتوازناً. دعهم يستولون على الأرض؛ وعلى غرار الألمان ادفعهم للوقوع بفراغ عدم المواجهة، وسيبدأون بتوسيع أنفسهم وارتكاب الأخطاء. الوقت حليفك في هذه الحالة، لأنك لا تهدر أياً منه في معارك مجانية.

إن الحرب مليئة بالمفاجآت، وبالأحداث غير المتوقعة التي يمكنها أن تعيق وتدمّر حتى أفضل الخطط. كان كارل فون كلوسفيتز يسمّي هذا بـ«الاحتكاك». فالحرب تأكيد مستمر على «قانون مورفي»: إذا كان يمكن أن يسوء أي وضع، فسيحصل ذلك. لكن حين تتراجع، وحين تقايض المكان بالوقت فإنك تحول «قانون مورفي» إلى صالحك. وهذا ما حدث مع فون ليتوفوربيك: نصب فخاً لسماتس ليوقعه ضحية قانون مورفي، مانحاً إياه الوقت الكافي لجعل الأسوأ يتحقق.

خلال «حرب السنوات السبع» وُوجِهَ ملك بروسيا فردريك العظيم (63-1756) بجيوش النمسا وفرنسا وروسيا التي زحفت نحوه من كل الجهات، مصمّمة على تحجيمه. ومع أنه استراتيجي يفضّل الهجوم دائماً، غير أنه

اختار الدفاع، وابتكر مناورات بارعة لكي يشتري الوقت ويتملّص من الشبكة التي كان أعداؤه يحاولون وضعه فيها. سنة بعد الأخرى نجح في تفادي الكارثة وإن بصعوبة. ثم ماتت كاترين قيصر روسيا. كانت تكره فردريك بشدة، لكن خليفتها القيصر بطرس الثالث، كان فتى غريب الأطوار يكره عمته ويكنّ إعجاباً كبيراً لفردريك، فتحالف مع البروسيين. فانتهت الحرب وتحققت المعجزة التي انتظرها فردريك طويلاً. لو أنه استسلم في أسوأ مراحل المواجهة، أو حاول أن يخلّص نفسه بالقتال، لكان خسر كل شيء. عوضاً عن ذلك ناور ليكسب الوقت ولكي يفعل قانون مورفي فعله مع أعدائه.

إن الحرب شيء مادي يحدث في مكان محدّد: يعتمد الجنرالات على الخرائط ويعدّون الاستراتيجيات التي تصبح نافذة في مواقع محدّدة. لكن الوقت يوازي المكان أهمية في الفكر الاستراتيجي، ومعرفة كيفية الاستفادة منه ستجعل منك استراتيجياً متفوقاً، وتمنح خططك الهجومية والدفاعية بعداً إضافياً. لكي تفعل ذلك عليك أن تكف عن التفكير بالوقت على أنه شيء مجرد: في الواقع، ومنذ لحظة ولادتك، فإن الوقت هو كل ما تملكه. إنه رصيدك الحقيقي الوحيد. قد يسلبك الآخرون ممتلكاتك، لكن حتى أقوى الأعداء لا يستطيع سلبك الزمن إذا ما أجدت استعماله لصالحك. أما أن تهدر الوقت في معارك ليست من اختيارك فهو أكثر من غلطة، إنه الغباء بأعلى درجاته. لأن الوقت الذي يضيع لا يمكن استعادته.

صورة:

رمال الصحراء. في الصحراء لا شيء للغذاء ولا للاستفادة منه في الحرب: فقط الرمل والمكان الفارغ. انسحب إلى الصحراء أحياناً، لكي ترى وتفكر بوضوح. إن الوقت يمضي ببطء هناك. حين تتعرض للهجوم انكفئ إلى الصحراء، إلى مكان يخسر فيه أعداؤك حسهم بالزمن وبالمكان ويقعون فيه تحت سيطرتك.

حجة:

« أن تبقى هادئاً ومنضبطاً خلال انتظارك أن تعم الفوضى صفوف أعدائك فإن هذا هو فن السيطرة على النفس ».

صان تسو (القرن الرابع قبل الميلاد).

نقض:

قد تقرّر حين يهاجمك الأعداء بقوة هائلة، عوضاً عن الانسحاب، أن تشبتك معهم مباشرة. إنك تدعو الشهادة وربما تأمل الحصول عليها، لكن الشهادة هي استراتيجية أيضاً وأحد القيم القديمة: الشهادة تحولك إلى رمز، علامة استدلال باتجاه المستقبل. هذه الاستراتيجية تنجح إذا كنت مهماً بما فيه الكفاية، إذا كان لخسارتك قيمة رمزية – لكن ينبغي أن تتضافر الظروف لكي تؤكّد على صوابية قضيتك وبشاعة قضية العدو. ينبغي أيضاً أن تكون تضحيتك فريدة؛ الكثير من الشهداء المنتشرين على مدى زمني طويل جداً، سيفسدون التأثير المطلوب. في حالات الضعف الأقصى، حين تواجه جيشاً ضخماً، فإنه يمكن استعمال الشهادة لكي تظهر أن روح القتال لدى جانبك لم تنطفئ بعد. لكن الشهادة إجمالاً يمكن أن تكون سلاحاً خطراً وتعطي نتائج عكسية، فأنت لن تكون موجوداً لكي تمهّد لها الطريق، وتأثيراتها تمتد على مدى طويل بحيث يصعب السيطرة عليها. يمكن أن تحتاج إلى قرون لكي تبدأ بالفعالية. وحتى وإن أثبتت نجاعتها رمزياً فإن الاستراتيجي الجيد يتفاداها. التراجع هو دائماً استراتيجية أفضل.

لا ينبغي أن يكون الانسحاب هدفاً بحدّ ذاته؛ ففي لحظة ما سيكون عليك أن تقاتل. إذا لم تتراجع وهذا يسمّى بدقة أكبر الانسحاب: فإنّ العدو يربح. والمعركة على المدى الطويل حتمية. التراجع يجب أن يكون مؤقتاً فقط.

الجزء الرابع

الحرب الهجومية

تأتي المخاطر الكبرى في الحرب وفي الحياة، من الأماكن غير المتوقعة: الناس لا يتفاعلون بالطريقة التي كنت تظن أنهم سيتفاعلون بها، الأحداث تفسد خططك وتسبّب الفوضى، الظروف أقوى منك. في فن الاستراتيجية يسمّى هذا التناقض بين ما تريده أن يحدث وما يحدث حقاً بالـ « احتكاك ». الفكرة من الحرب الهجومية التقليدية بسيطة: بمهاجمتك الطرف الآخر أولاً، وضرب النقاط الهشة لديه، يمكنك أن تخلق ظروفك الخاصة. قبل أن يحدث أي احتكاك يؤدي إلى تخريب خططك، تبادر إلى الهجوم، ومناوراتك الحثيثة تفرض قدراً هائلاً من الاحتكاك على العدو بحيث تؤدي إلى انهياره.

هذا هو شكل الحرب الذي مارسه معظم القادة الناجحين في التاريخ، وسرّ نجاحهم يكمن في المزج المثالي بين وضوح الاستراتيجية والإقدام. يتكوّن العنصر الاستراتيجي بالتخطيط: وضع هدف شامل، ونحت طرق للوصول إليه، والتفكير بأدق تفاصيل الخطة. هذا يعني التفكير على أساس الحملة، لا المعارك الفردية. ويعني أيضاً معرفة نقاط الضعف والقوة عند الطرف الآخر، بحيث تصوّب ضرباتك نحو نقاط الضعف. كلما كانت خططك مفصّلة، كنت أكثر ثقة بالنفس خلال خوض المعركة، وسهل عليك الثبات عندما تحدث مشكلة لم تكن في الحسبان. غير أنه خلال الهجوم نفسه عليك أن تضرب بعزم وإقدام بحيث تركّع أعداءك، وتمنح هجومك زخماً لا يقاوم.

ستعرفك الفصول الأحد عشر التالية على أعظم أشكال الحرب. ستساعدك على أن تضع رغباتك وأهدافك ضمن هيكلية أوسع تسمى «الاستراتيجية الشاملة». وستريك كيف تنظر إلى أعدائك وتكشف عن أسرارهم، وستشرح كيف أن قاعدة صلبة من التخطيط تمنحك خيارات مرنة للهجوم، وكيف أن مناورات محددة (مناورة المحاصرة والتطويق)، وأساليب هجوم (ضرب مركز الجاذبية، إجبار العدو على أوضاع من الضعف الكبير)، تنجح بفعالية في الحرب يمكن تطبيقها في الحياة اليومية. أخيراً ستريك كيف تنهي حملتك. فمن دون خلاصة قوية تلبي أهدافك الكلية، كل شيء فعلته سيكون بلا جدوى. إن تعلّم المكونات المختلفة للحرب الهجومية يمنح جميع هجماتك في الحياة قوة أعظم.

12

اخسر المعارك لكن اربح الحرب

الاستراتيجية الشاملة

كل من حولك هو استراتيجي يسعى إلى السلطة، ويحاول أن يروّج لمصالحه، غالباً على حسابك أنت. المعارك اليومية معهم تجعلك غير قادر على رؤية الشيء الوحيد المهم حقاً: تحقيق النصر في النهاية، إنجاز أهداف أعظم، وقوة دائمة. تمثّل الاستراتيجية الشاملة فن النظر أبعد من المعركة والقيام بالحسابات المسبقة. وهي تستلزم أن تركّز على هدفك الأساسي وتخطط للوصول إليه. في هذه الاستراتيجية تفكر بالتشعّبات السياسية والعواقب طويلة الأمد لما فعلته. وعوضاً عن التصرف بانفعال عاطفي مع الناس، تتولى زمام الأمور، وتمنح أفعالك أبعاداً إضافية، وسرية وفعالة. دع الآخرين ينشغلون في تفاصيل المعركة، ويبتهجون بانتصاراتهم الصغيرة، لأن الاستراتيجية الشاملة ستأتي لك بالجائزة الكبرى: أن تكون من يضحك أخيراً.

الحملة الكبرى

كان الإسكندر (356-322 قبل الميلاد)، الذي نشأ في البلاط المقدوني، يعتبر شاباً غريب الأطوار. كان يستمتع بالأمور الذكورية مثل ركوب الخيل وخوض الحروب. وقد قاتل إلى جانب أبيه الملك فيليب الثاني في معارك عدة، أثبت فيها شجاعته. لكنه كان يحب أيضاً الأدب والفلسفة، وكان معلمه الفيلسوف العظيم أرسطو، الذي جعله شخصاً محباً للجدال السياسي والعلوم، وينظر إلى العالم بأكبر قدر ممكن من العقلانية. ثم هناك أمه، أولمبياس وهي امرأة تؤمن بالخرافات والماورائيات، شاهدت رؤى عند ولادة الإسكندر بأنه يوماً ما سيحكم العالم. وقد روت له ذلك وملأته بقصص أخيل، الذي تتحدّر منه عائلتها. كان الإسكندر مولعاً بأمه (ويكره أباه)، وأخذ نبؤاتها على محمل الجدّ. ومنذ بداية حياته كان ينظر على نفسه على أنه أكثر من ابن ملك.

تمت تربية الإسكندر لكي يخلف أباه، وكانت الدولة التي سيرثها قد اتسعت كثيراً خلال حكم أبيه الذي نجح على مرّ السنين في تحويل الجيش المقدوني إلى القوة العظمى في اليونان كلها. كان قد هزم طيبة وأثينا، ووحّد جميع الولايات اليونانية (باستثناء أسبارطه) ضمن اتحاد إغريقي خاضع لقيادته. كان حاكماً مخيفاً وبارعاً. ثم في العام 336 قبل الميلاد، قام رجل ناقم من النبلاء باغتياله. وحين رأت أثينا أن مقدونيا أصبحت هشة فجأة أعلنت استقلالها عن الاتحاد، وتبعتها الولايات الأخرى. وبدأت قبائل من الشمال تهدّد بالغزو. بين ليلة وضحاها بدأت امبراطورية فيليب الصغيرة بالتفكك.

حين اعتلى الإسكندر العرش كان لا يزال في العشرين من عمره، ورأى كثيرون أنه غير جاهز للحكم. كان وقتاً سيئاً لتعلّم الحكم، فقرّر جنرالات مقدونيا وقادتها السياسيون أخذه تحت جناحهم. نصحوه بالتحرك ببطء وبتعزيز وضعه في الجيش وفي البلاد ثم يعيد تدريجياً إصلاح الاتحاد باللجوء إلى المكر والقوة معاً. هذا ما كان سيفعله فيليب لو كان لا يزال حياً. لكن

إن الجهوزية هي كل شيء. والعزم مرتبط حكماً بالحيطة. إذا كان المرء حذراً وحاضر الذهن فلا يحتاج إلى أن تغمره الحماسة أو القلق. إذا كان مترقباً طوال الوقت، حتى قبل مثول الخطر، يكون على أهبّة الاستعداد حين يقترب الخطر، فلا يجدر به أن يخاف. إن الفرد المتفوق يكون متيقظاً حيال ما لا يراه رأي العين مباشرة ومرتقباً لما ليس في نطاق سمعه بعد. لذلك تراه ساكناً في خضم المصاعب كما لو أنها غير موجودة.. حين ينتصر العقل تنسحب العواطف تلقائياً.

«كتاب التحولات»، الصين، نحو القرن الثامن ق.م.

الإسكندر رفض الإصغاء؛ كانت لديه خطة أخرى، أو هذا ما بدا. فلكي لا يمنح أعداءه داخل مقدونيا وخارجها الوقت لكي ينظمّوا قواهم ضده، قاد الجيش جنوباً وأعاد غزو طيبة في سلسلة من المناورات السريعة. ثم زحف نحو أثينا التي، خوفاً من عقابه، ترجّت السماح وتعهّدت بالعودة إلى الاتحاد. الإسكندر حقّق لهم رغبتهم.

أثبت الأمير الشاب غريب الأطوار بأنه رجل شجاع وملك لا يمكن توقع تصرفاته، يهاجم حين يكون من غير المتوقع أن يفعل ذلك، ويظهر في الوقت عينه رحمة غير متوقعة. كان يصعب فهم نواياه وأفكاره، لكن مناوراته الأولى كملك أكسبته إعجاب الكثيرين. بيد أن خطوته التالية كانت أشدّ غرابة وجرأة: عوضاً عن العمل على تعزيز مكاسبه وتقوية الاتحاد الهش اقترح إعلان حملة ضد الإمبراطورية الفارسية، أكبر أعداء الإغريق. قبل ذلك بقرن ونصف القرن حاول الفرس غزو اليونان، وكادوا يفلحون في ذلك، وظلّ حلمهم أن يحاولوا مجدداً ويفلحوا هذه المرة. بمثول الإمبراطورية كتهديد دائم لن يتمكن الفرس من الاسترخاء، كما أن تجارتها البحرية كانت مقيّدة بقوة البحرية الفارسية.

في العام 334 قبل الميلاد قاد الإسكندر جيشاً موحّداً من ٣٥ ألف جندي، عبر به مضائق الدردنيل نحو آسيا الصغرى، الجزء الغربي من الإمبراطورية الفارسية. في المواجهة الأولى مع العدو، في معركة غرانيكوس، هزم الإغريق الفرس. ولم يستطع جنرالات الإسكندر سوى إبداء إعجابهم بجرأته: بدا مصمّماً على غزو فارس، محققاً نبوءة أمه في وقت قياسي. نجح عبر السرعة وأخذ زمام المبادرة. الآن بات الجنود والجنرالات على السواء يتوقعون منه بالاتجاه شرقاً إلى عقر بلاد فارس لكي يجهز على جيش العدو، الذي بدا ضعيفاً بصورة مفاجئة.

مرة أخرى، ناقض الإسكندر التوقعات، وقرّر فجأة أن يفعل ما لم يفعله قبلاً: أن يأخذ وقته. كان هذا القرار يبدو حكيماً في بداية تسلّمه السلطة، أما الآن فقد بدا أنه يمنح الفرس الشيء الوحيد الذي يحتاجون إليه: الوقت

للتعافي والاستعداد مجدداً. غير أن الإسكندر لم يقد جيشه شرقاً، بل جنوباً، باتجاه ساحل آسيا الصغرى، محرراً البلدات المحلية من الحكم الفارسي. بعد ذلك اتجه بطريقة متعرجة شرقاً ثم جنوباً من جديد، عبر فينيقيا وإلى مصر، وهزم بسهولة الحامية الفارسية هناك. كان المصريون يكرهون حكامهم الفرس ورحّبوا بالإسكندر بوصفه محرّرهم. الآن بات بوسعه استخدام غلال مصر الوفيرة من الحبوب، لكي يطعم الجيش الإغريقي ويساعد على المحافظة على استقرار الاقتصاد الإغريقي، وفي الوقت عينه حرمان الفرس من موارد أساسية.

مع ابتعاد الإغريق أكثر عن وطنهم، كانت البحرية الفارسية، التي يمكنها إنزال جيش في أي مكان من البحر المتوسط لكي يهاجم الإغريق من الخلف أو من الخاصرة، كانت تمثّل تهديداً مقلقا. وقبل أن ينطلق الإسكندر في حملته نصحه كثر بأن يبني البحرية الإغريقية ويخوض معركته مع الفرس في البحر والبرّ معاً. لكن الإسكندر تجاهلهم. وبدلاً من ذلك عبر آسيا الصغرى ثم على طول ساحل فينيقيا، وقام ببساطة بالسيطرة على موانئ الفرس الأساسية، جاعلاً أسطولهم البحري بلا قيمة.

كانت الانتصارات الصغيرة هذه ذات هدف استراتيجي أعظم. مع ذلك فكادت لتكون قليلة الشأن لو لم يتمكّن الإغريق من إلحاق الهزيمة بالفرس – وبدا أن الإسكندر يزيد من صعوبة تحقيق هذا الهدف. كان داريوس ملك الفرس يركّز قواته إلى شرق نهر دجلة، فكان لديه الجيش الضخم والموقع الجيد ويستطيع انتظار الإسكندر حتى يأتي لعبور النهر. هل فقد الأخير شهيته للحرب؟ هل جعلته الحضارة الفارسية والمصرية لين العريكة؟ بدا هذا واقع الحال: فقد بدأ يرتدي الملابس الفارسية ويتكيّف مع التقاليد الفارسية. حتى إنه صار يعبد آلهة الفرس.

مع تراجع الفرس إلى شرق نهر دجلة، أصبحت مناطق واسعة من إمبراطوريتهم تحت سيطرة الإغريق. ولم يعد الإسكندر يمضي جلّ وقته في شؤون الحرب، بل في السياسة، محاولاً أن يجد الطريقة الفضلى لحكم تلك

المناطق. قرّر أن يبني على النظام الفارسي القائم، محتفظاً بمسمّيات الوظائف الحكومية، جامعاً القدر عينه من الضرائب التي كان يجمعها داريوس. ولم يغيّر سوى النواحي القاسية وغير الشعبية في الحكم الفارسي. فقد انتشرت سريعاً الأخبار عن كرمه ورقته مع محكوميه الجدد. وراحت البلدات الفارسية تستسلم له تباعاً من غير قتال، بل مسرورة بأنها ستصبح جزءاً من إمبراطورية الإسكندر المتنامية، والتي تجاوزت اليونان وبلاد فارس. كان العامل الموحّد، الإله الخيّر الراعي.

أخيراً، في العام 331 ق. م، هاجم الإكسندر القوات الفارسية الرئيسية في أربيل. ما لم يفهمه جنرالاته هو أن الإمبراطورية الفارسية، التي حرمت من أسطولها، ومن أراضي مصر الثرية بالخيرات، ومن أموال الضرائب، قد انهارت أصلاً. ولم يكن نصر الإسكندر في أربيل سوى التأكيد عسكرياً على ما أنجزه قبل أشهر. وبذلك حقق الإسكندر نبوءة أمه، وحكم معظم العالم المعروف وقتذاك.

الثعلب والقرد المنتخب ملكاً

بعد أن رقص القرد في مجمع الحيوانات ونال رضاهم، انتخبوه ملكاً عليهم. فاستبدّت الغيرة بالثعلب، وحين رأى يوماً قطعة لحم في فخ دلّ القرد عليها قائلاً له إنه عثر على كنز، وقد قام بحراسته لأنه من حق الملك. وحثه على أخذه. اقترب القرد من الكنز المزعوم وعلق في الفخ. وحين اتهم الثعلب باستدراجه للوقع فيه، أجابه الثعلب: «تريد أن تحكم جميع الحيوانات، وانظر أي مغفّل أنت!». هكذا فإن من يرمون أنفسهم في مهالك كهذه من دون تفكير كاف، لا يخفقون فحسب، بل يصبح أضحوكة الناس.

«حكايات إيسوب»، القرن السادس ق.م.

تفسير

حيّرت مناورات الإسكندر الأكبر مساعديه: فهي بدت لهم بلا منطق، ولا مثابرة. فقط لاحقاً أمكن الإغريق أن ينظروا إلى الوراء ويروا إنجازاته المذهلة. سبب عدم قدرتهم على فهمه هو أنه قد ابتكر طريقة تفكير وحركة جديدة تماماً: فن الاستراتيجية الشاملة.

في هذه الاستراتيجية تنظر أبعد من اللحظة الراهنة، وأبعد من معاركك وانشغالاتك المباشرة. وتركّز عوضاً عن ذلك بما تريد إنجازه كهدف نهائي. فحين تسيطر على إغراء الرد على الأحداث لحظة وقوعها، تحدّد كل واحد من أفعالك وفقاً لهذا الهدف. لا تفكّر بمعايير المعارك الفردية، بل الحملة الشاملة.

كان الإسكندر مديناً لاستراتيجيته الجديدة هذه لأمه ولأرسطو. فقد منحته أمه إحساساً بالقدرية والهدف: أن يحكم العالم المعروف. منذ سن

الثالثة ، كان يستطيع أن يرى بعين عقله الدور الذي سيلعبه حين يصبح في الثلاثين. أما من أرسطو فقد تعلّم قوة السيطرة على انفعالاته، ورؤية الأمور بانفصال عاطفي عنها، والتفكير البعيد بعواقب أفعاله.

إذا ما تعقّبت مناورات الإسكندر المتعرجة رأيت مدى مثابرته على الاستراتيجية الشاملة. كان تحركه السريع ضدّ طيبة أولاً ثم بلاد فارس، قوي الأثر على جنوده وعلى منتقديه. لا شيء يهدئ الجيش أكثر من خوض المعركة؛ فكانت حملة الإسكندر المفاجئة ضد الفرس المكروهين الطريقة المثلى لتوحيد الإغريق. لكن ما أن أصبح في بلاد فارس حتى أصبحت السرعة تكتيكاً خاطئاً. فلو أنه تقدّم أكثر لوجد نفسه يسيطر على مساحة واسعة جداً بسرعة أكثر من اللازم، والقيام بذلك كان سيدمّر موارده المنهكة، وفي ظل فراغ السلطة الناشئ نتيجة لذلك فإن أعداءه كانوا سيظهرون في كل مكان. فكان من الأفضل التقدّم ببطء، والبناء على ما هو قائم، وكسب عقول الناس وقلوبهم، وعوضاً عن إهدار المال على بناء أسطول بحري، من الأفضل بكل بساطة جعل الأسطول الفارسي عديم الجدوى. ولكي يدفع كلفة حملته الموسعة والممتدة هذه، والتي ستحقق المكاسب على المدى الطويل، فمن الأفضل أولاً السيطرة على الأراضي المصرية الثرية بالخيرات. جميع خطوات الإسكندر حققت النتائج المرجوة. وأولئك الذين رأوا ثمار خططه، بطرق ما كانوا ليتخيلوها، اعتبروه نوعاً من الآلهة – وبالتأكيد فإن سيطرته على أحداث امتدت في المستقبل البعيد بدت أمراً إلهياً أكثر منه بشرياً.

لكي تصبح استراتيجياً عظيماً في الحياة، عليك بالسير على خطى الإسكندر. أولاً قم بتوضيح حياتك – فكك شيفرة أحجيتك الذاتية – عبر أن تقرّر الشيء الذي قدّر لك فعله، والطريق الذي تقودك إليه مهاراتك ومواهبك. تخيّل نفسك تحقق هذا المصير بتفاصيل مجيدة. مثلما نصح أرسطو، اعمل على السيطرة على عواطفك وعلّم نفسك التفكير قدماً، قائلاً لنفسك: «هذا التصرف سيقرّبني أكثر من هدفي، أما هذا فلن يفضي إلى شيء». معايير كهذه ستمكنك من البقاء على الطريق الصحيح.

من وجهة نظر إبستمولوجية فإن مصدر التصورات الخاطئة حول الحرب يكمن في النزعات المثالية والمكيانيكية (الآلية).. أولئك الذين لديهم نزعات كهذه ذاتيون ومنحازون في نظرتهم إلى المشكلات. فينغمسون في حجج ذاتية لا أساس لها، ويصرّون على ناحية واحدة من نواحي المشكلة ويضخّمونها بحيث تبدو هي المشكلة برمتها.. فقط عبر معارضة هذه النزعات واتخاذ موقف موضوعي ينظر إلى الأمر من جميع زواياه، فإن دراسة الحرب يمكن أن تصل إلى خلاصات صحيحة حول مسألة الحرب.

«كتابات عسكرية مختارة»، ماو تسي تونغ (1893-1976).

تجاهل الحكمة التقليدية حول ما ينبغي أن تفعله أو لا تفعله. قد تبدو هذه الحكمة منطقية لبعضهم، لكن هذا لا يعني أنها متصلة بأي من أهدافك، أو بقدرك. تحتاج إلى أن تكون صبوراً بما فيه الكفاية لكي تخطّط لخطوات عدة مسبقاً – لكي تشنّ حملة بدلاً من خوض المعارك. قد لا يكون الطريق إلى هدفك مباشراً، وقد تبدو تصرفاتك غريبة بالنسبة إلى الآخرين، لكن كلما قلّ فهمهم، كان أفضل، إذ يسهل عليك أكثر أن تمارس الخديعة والمناورة والإغواء. إذا اتبعت هذا المسار فستكسب الهدوء، والمنظور الأوليمبي الذي سيفصلك عن سائر البشر الفانين، سواء أكانوا الحالمين الذين لا ينجزون شيئاً، أم البشر المباشرين والعمليين الذين يحققون إنجازات صغيرة فحسب.

«إن ما أقدّره فعلياً في الإسكندر ليس حملاته العسكرية إنما حسه السياسي. لقد كان يمتلك فن كسب تعاطف الناس».

نابليون بونابرت (1769-1821).

الحرب الشاملة

في العام 1967 ظن قادة الحرب الأميركيون في فيتنام أنهم يحققون بعض التقدم. كانوا قد أطلقوا سلسلة من العمليات العسكرية لتدمير الفيتكونغ – جنود فيتنام الشمالية الذين تسللوا إلى فيتنام الجنوبية، وتمكنوا من السيطرة على معظم مناطقها الريفية. كان مقاتلو حرب العصابات هؤلاء يجيدون التملص، لكن الأميركيين أنزلوا بهم خسائر فادحة في المعارك القليلة التي نجحوا في فرضها عليهم خلال تلك السنة. بدت حكومة كوريا الجنوبية المدعومة من الأميركيين مستقرة إلى حدّ كبير، مما يمكن أن يكسبها قبول الفيتناميين بها. وفي الشمال قضت الغارات الجوية الأميركية على مطارات فيتنام الحربية وألحقت ضرراً فادحاً بالأسطول الجوي. ومع أن تظاهرات ضخمة مضادة للتورط الأميركي في فيتنام، بدأت بالانتشار في أميركا، فقد أظهرت

استطلاعات الرأي أن معظم الأميركيين يؤيدون الحرب ويعتقدون أن نهايتها باتت وشيكة.

وبما أن الفيتكونغ وجيش فيتنام الشمالية، أثبتوا عدم فعاليتهم في المواجهات المباشرة ضد قوة أميركا العسكرية والتكنولوجية، فإن الاستراتيجية الأميركية قامت على توريطهم في اشتباك ضخم من شأنه أن يشكّل منعطفاً كبيراً في الحرب. وبنهاية العام 1967 أشارت الأجهزة الإستخباراتية الأميركية إلى أن قوات فيتنام الشمالية على وشك الوقوع في فخ كهذا، ذلك أن قائدها الجنرال فو نجويان جياب، كان يخطّط بشن هجوم كبير على الموقع العسكري الأميركي البحري في كي سان. كان واضحاً أنه يريد تكرار أعظم انتصاراته، وهي معركة ديان بيان فو في 1954، حيث هزم الجيش الفرنسي وطرد الفرنسيين نهائياً من بلاده.

كانت كي سان تشكّل موقعاً استراتيجياً محورياً يقع على بعد ١٤ ميلاً من المنطقة منزوعة السلاح التي تفصل بين الفيتناميتين. كما أنها كانت تبعد ستة أميال عن حدود لاوس، موقع امتداد خط هوشي منه الشهير، وهو خط إمداد فيتنام الشمالية إلى الفيتكونغ في الجنوب. كان الجنرال وليام سي وستمورلاند، القائد الأعلى للقوات الأميركية في فيتنام، يستعمل كي سان ليراقب تحركات العدو في الشمال والغرب. وفي السابق لعبت ديان بيان فو دوراً مشابهاً بالنسبة للفرنسيين، وتمكن جياب من عزلها وتدمريها. لم يكن وستمورلاند ليسمح لجياب بتكرار الأمر نفسه. فأنشأ قواعد طيران شديدة التحصين، ليضمن الاستعمال الكامل للطائرات المروحية والسيطرة الجوية. واستدعى قوات ضخمة من الجنوب إلى منطقة كي سان، فقط في حال احتاج إليها. كما أنه أمر بستة آلاف جندي مارينز إضافيين ليعزّز الموقع. غير أنه لم يكن يريد أن يثني جياب عن القيام بهجوم كبير على كي سيان، ففي مواجهة مباشرة كهذه سيعرض العدو نفسه أخيراً لهزيمة هائلة.

خلال الأسابيع القليلة الأولى من العام 1968 كانت الأنظار كلها متجهة إلى كي سيان. وكان البيت الأبيض ووسائل الإعلام الأميركية واثقين من أن

المعركة الحاسمة في الحرب ستندلع في أي لحظة. أخيراً، فجر 21 كانون الثاني 1968 أطلق جيش فيتنام الشمالية هجوماً عنيفاً. ومع انغماس الطرفين في المعركة تحولت أخيراً إلى حصار.

بعد فترة وجيزة من بدء الاشتباك، كان الفيتناميون سيحتفلون بسنتهم القمرية الجديدة، وهو يوم العطلة المسمى «تيت». كانت فترة من الصخب والاحتفالات وفي أوقات الحرب كان من التقليدي إعلان هدنة. وتلك السنة لم تكن مختلفة، فوافق الطرفان على وقف إطلاق النار خلال «تيت». بيد أنه في ساعات الصباح الأولى من يوم 31 كانون الثاني، أول يوم في السنة الجديدة، بدأت التقارير ترد من أنحاء فيتنام الجنوبية: لقد تعرضت كل بلدة ومدينة مهمة، وأيضاً معظم القواعد الأميركية، إلى هجوم من قبل الفيتكونغ. وقد علق جنرال أميركي، يتعقب على الخارطة شكل الهجوم، قائلاً إنه «يشبه لعبة بينبول، تضيء مع كل غارة».

خلال الهجوم اجتاح مقاتلو الفيتكونغ أجزاء من سايغون نفسها، ونجح بعضهم في اختراق جدار السفارة الأميركية التي تمثّل الحضور الأميركي في فيتنام، وقد تمكن المارينز من استعادة السيطرة على السفارة في معركة دموية، نقلت صورها على شاشات التلفزة الأميركية. كما هاجم الفيتكونغ الإذاعة، والقصر الرئاسي، ومجمّع وستمورلاند نفسه في قاعدة «تان سون نات» الجوية. وسرعان ما سقطت المدينة في الفوضى وحرب الشوارع.

أما خارج سايغون فقد تعرض عدد من المدن للحصار، في طليعتها مدينة «هو»، العاصمة القديمة لفيتنام وهي مدينة يبجلها البوذيون. وقد نجحت الهجمات من السيطرة فعلياً على المدينة بأسرها.

وفي الأثناء استمرت موجات الهجمات على كي سان. كان يصعب على وستمورلاند أن يميّز الهدف الرئيسي من الهجمات: هل كانت المعارك في الجنوب مجرد وسيلة لجرّ القوات بعيداً عن كي سان، أم العكس؟ في غضون بضعة أسابيع استعاد الأميركيون السيطرة على فيتنام الجنوبية، واستعادوا سايغون وأمنوا قواعدهم الجوية. أما حصار «هو» وكي سان فقد استمرّ فترة

بيد أنه هناك فرق كبير بين الميراث الثقافي للشرق والغرب، لناحية القيم، وأنماط التفكير. ففي نمط التفكير الشرقي يبدأ المرء بالتفكير في كلية الموضوع ويكوّن صورة شاملة عنه. أما في نمط التفكير الغربي فيبدأ المرء بالتفاصيل، ويجزئ مسألة معقدة إلى أجزاء يتعامل معها الواحد بعد الآخر، مع التشديد على التحليل المنطقي. ولذلك فإن التفكير العسكري الغربي ينحاز إلى المقاربة العسكرية المباشرة مع التأكيد على استعمال القوات المسلحة.

«التفوق الاستراتيجي: صن تسو والمقاربات الغربية للحرب»، كاو شان، 1997.

أطول، لكن القصف المدفعي والجوي المكثف قضى على المهاجمين كما سوّى « هو » بالأرض.

بعد انتهاء ما عرف لاحقاً باسم « هجوم تيت »، شبّهها وستمورلاند بمعركة « بالج » التي جرت قبيل انتهاء الحرب العالمية الثانية. هناك تمكن الألمان من مفاجأة الحلفاء وقاموا بهجوم جريء على شرق فرنسا. خلال الأيام الأولى من الهجوم تقدّموا بسرعة، وبثّوا الذعر في قلوب أعدائهم، لكن ما أن تعافى الحلفاء حتى تمكنوا من صدّ الألمان ودفعهم إلى الانسحاب، ثم اتضح بعد ذلك أن هذه المعركة كانت محاولة الألمان الأخيرة، طلقتهم الأخيرة. فرأى وستمورلاند أن الأمر يتكرر الآن مع جيش فيتنام الشمالية في كي سان ومع سائر قوات الفيتكونغ في الجنوب: لقد تكبّدوا خسائر فادحة، أكثر بكثير من الأميركيين، ففي واقع الأمر تمّ الإجهاز على البنية التحتية للفيتكونغ، ولن يتمكنوا من التعافي بعد الآن، أخيراً كشف العدو عن نفسه وأصيب إصابة بالغة.

رأى الأميركيون في معركة « تيت » كارثة تكتيكية على الشمال. لكن وجهة نظر أخرى بدأت ترد من أميركا: فالأحداث الدرامية في السفارة الأميركية، وحصار « هو »، والهجمات على القواعد الجوية، سمّرت ملايين الأميركيين أمام أجهزة التلفاز. حتى تلك اللحظة كان نطاق حركة الفيتكونغ ينحصر في الأرياف، وبالكاد رآهم الشعب الأميركي. أما الآن وللمرة الأولى فقد ظهروا في مدن كبرى، ملحقين بها الفوضى والدمار. لقد قيل للشعب الأميركي إن الحرب أشرفت على نهايتها وأنهم يفوزون بها، غير أن هذه الصورة أخبرتهم شيئاً آخر. فجأة بدا الهدف من الحرب أقلّ وضوحاً. كيف يمكن أن تبقى فيتنام الجنوبية مستقرة في وجه عدو يملك حضوراً شاملاً كهذا؟ كيف يستطيع الأميركيون بعد الآن أن يزعموا نصراً واضحاً؟ لم تعد النهاية تلوح في الأفق.

سجّلت استطلاعات الرأي الأميركية تحولاً كبيراً ضد الحرب. اندلعت التظاهرات المعادية للحرب في كافة أنحاء البلاد. اعترف المستشارون

الجشع، الانشغال الكثير، الالتزامات المتعددة، عدم الراحة، الشوق للرغبات كلها تظهر عندما تزيد العتمة.
الظلام، الكسل، الإهمال، والضلال، كلها تظهر عندما يسود النار (الشغف).
إذا حل الأجل وكانت النور سائدة، تذهب الذات إلى الأماكن الطاهرة عند هؤلاء الأبرار الذين يبحثون عن الحقيقة.
وإذا حل الأجل في حالة النار، تعود الذات وتولد عند المقيّدين بنشاطاتهم غير المريحة؛ أما إذا حل الأجل في الطمس تعود الذات وتولد في أرحام الكائنات غير العاقلة.
عندما يُنجز العمل بإتقان يتحلّى بالتناغم الصافي النور؛ ولكن عندما يُنجز في النار يجلب الألم، أما عندما يُنجز في العتمة فيجلب الجهل.

العسكريون للرئيس الأميركي لندون جونسون، والذين كانوا حتى تلك اللحظة يقولون له إن فيتنام الجنوبية تحت السيطرة، بأنهم لم يعودوا متفائلين. في الانتخابات الأولية للحزب الديمقراطي في نيو هامشاير، في مارس من ذلك العام نفسه، صدم جونسون بهزيمته أمام السيناتور يوجين مكارثي، الذي احتضن العاطفة الشعبية المتنامية ضد الحرب. بعد فترة قصيرة أعلن جونسون أنه لن يترشح لإعادة انتخابه في المعركة الرئاسية المقبلة، وأنه سيقوم تدريجياً بإخراج القوات الأميركية من فيتنام.

كان «هجوم تيت» بكل تأكيد نقطة التحول في حرب فيتنام، لكن هذا التحول لم يكن بالاتجاه الذي توقعه وستمورلاند ومساعدوه.

من النور تأتي الحكمة ومن النار الطمع ومن العتمة الإهمال والضلال والجهل. إن من هم في النور يرتفعون إلى الطريق التي تؤدي إلى الأعلى، ومن هم في النار يتّبعون الطريق المنبسط، أما من هم في العتمة فينحدرون إلى الطريق السفلي.

«البهاغافاد غيتا: مستشار كريشنا في وقت الحرب»، نحو القرن الثامن ق.م.

تفسير

كان النجاح، بالنسبة إلى الاستراتيجيين الأميركيين، يعتمد في معظمه تفوقهم العسكري باستعماله في القضاء على أكبر عدد ممكن من الفيتكونغ، وفي السيطرة على المناطق الريفية، يمكنهم أن يضمنوا استقرار حكومة فيتنام الجنوبية. ما أن تصبح فيتنام الشمالية قوية بما فيه الكفاية حتى يتخلى الفيتناميون الشماليون عن القتال.

أما الفيتناميون الشماليون فقد رأوا الحرب بطريقة مختلفة. ونظروا إلى النزاع، طبيعة وممارسة، بمنظور أوسع بكثير من ذلك. فقد نظروا إلى الوضع السياسي في فيتنام الجنوبية، حيث مهمات البحث والتدمير التي يقوم بها الأميركيون كانت تزيد نقمة الفلاحين عليهم. أما الفيتناميون الشماليون فقد فعلوا كل ما في وسعهم لكسب عقول وقلوب الفلاحين فكسبوا جيشاً يعد بالملايين من المتعاطفين الصامتين. كيف يمكن تأمين الجنوب مع فشل الأميركيين في كسب عقول وقلوب الفلاحين هناك؟ كما أن الفيتناميين الشماليين راقبوا الوضع السياسي في أميركا نفسها حيث ستجري انتخابات رئاسية في 1968، ونظروا إلى الثقافة الأميركية حيث تأييد الحرب كان واسعاً إنما ليس عميقاً. ناهيك عن أن حرب فيتنام كانت أول حرب متلفزة في

التاريخ، وكان الجيش يحاول السيطرة على المعلومات المتعلقة بالحرب، لكن الصور التي كان يعرضها التلفزيون كانت تحكي عن نفسها.

مضى الفيتناميون الشماليون قدماً في توسيع آفاقهم وتحليل السياق الكوني للحرب. ووضعوا، من خلال تحليلهم هذا، ألمع استراتيجية للحرب: استراتيجية تيت. فباستعمالهم ملايين الفلاحين المتعاطفين معهم كانوا قادرين على اختراق أي جزء في البلاد، وتهريب الأسلحة والإمدادات، مستعينين بغطاء عطلة «تيت» السنوية. الأهداف التي ضربوها لم تكن عسكرية فحسب بل تلفزيونية أيضاً: كانت هجماتهم على سايغون، مركز معظم وسائل الإعلام الأميركية (بما في ذلك مراسل شبكة سي بي أس والتر كرونكايت الذي كان موجوداً في سايغون وقتذاك)، كانت مذهلة. كما أن مدينتي «هيو» وكي سان كانتا تحظيان بتغطية إعلامية واسعة. كما أنهم ضربوا مواقع تحمل قيمة رمزية كالسفارة والقصر الرئاسي والقواعد الجوية، وهذا كفيل بجذب الاهتمام الإعلامي. على شاشات التلفزيون كل هذا كان من شأنه أن يخلق الانطباع الدرامي (والمخادع) بأن الفيتكونغ في كل مكان، في حين لم تصل غارات الأميركيين الجوية وبرامجهم الهادفة إلى إحلال الأمن، إلى أي مكان. كنتيجة لذلك فإن هدف هجوم تيت لم يكن عسكرياً بل كان الرأي العام الأميركي المسمّر أمام الشاشات. ما أن يفقد الأميركيون إيمانهم بهذه الحرب، وكانت تلك سنة انتخابية، حتى يخسروا الحرب. لم يكن الفيتناميون الشماليون مضطرين إلى ربح معركة واحدة في الميدان، وهم لم يربحوا أياً منها في حقيقة الأمر. لكن بتوسيع رؤيتهم أبعد من ميدان المعركة باتجاه السياسة والثقافة، تمكنوا من ربح الحرب.

نميل غالباً إلى النظر إلى الأمور المباشرة، ونسلك أكثر الطرق مباشرة نحو أهدافنا ونحاول أن نربح الحرب بأن نربح أكبر عدد من المعارك. نفكّر ضمن معايير مصغرة ونتفاعل مع الأحداث الراهنة – لكن هذه استراتيجية فقيرة. لا شيء في الحياة يحدث بالانعزال؛ كل شيء مترابط ببعضه وله سياق أوسع. هذا السياق يتضمن الأشخاص خارج دائرتك المباشرة الذين تؤثر بهم

ابتسمت أثينا ذات العينين الزبرجديتين وربّتت على خد عوليس، وقد غيّرت صورتها، فغدت امرأة طويلة القامة جميلة المنظر، وقالت لعوليس: «إن الذي يقدر على خداعك ينبغي أن يكون حاذقاً وماكراً كالأفعى. وحتى الآلهة تنحني لك لمقدرتك على الخداع. فها أنت في عقر بلدك، لا تنفكّ تلجأ إلى كلام المكر والخداع!.. يا لنا من كائنين فريدين، فبين جميع الأحياء أنت أفطن البشر وأروعهم في سرد القصص، أما أنا فأشتهر بين الآلهة بحكمتي، وبخداعي أيضاً».

الأوذيسة، هوميروس، نحو القرن التاسع ق.م. ترجمة عنبرة سلام الخالدي، دار العلم للملايين، 1986.

تصرفاتك، الجمهور الأوسع، والعالم بأسره؛ يتضمن أيضاً السياسة، إذ ثمة لكل خيار في الحياة المعاصرة نتائج سياسية. ويتضمن كذلك الثقافة، والميديا، والطريقة التي يراك بها الجمهور العام. إن مهمتك كاستراتيجي شامل هي أن توسع رؤيتك في كل الاتجاهات – لا أن تنظر أبعد باتجاه المستقبل فحسب، بل أن ترى اكثر العالم المحيط بك، أكثر مما يفعل عدوك. ستصبح استراتيجياتك أكثر استبصاراً ويستحيل إفشالها. ستتمكن من استثمار العلاقات بين الأحداث، معركة تحضّر للمعركة التالية، وانقلاب ثقافي يمكن أن يمهد لانقلاب سياسي. ستأخذ الحرب إلى ميادين تجاهلها أعداؤك، وتأخذهم بعنصر المفاجأة. فقط الاستراتيجية الشاملة يمكن ان تحقق نتائج عظمى.

«الحرب هي استمرار السياسة بطرق أخرى» .
كارل فون كلاوسفيتز (1780-1831) .

مفاتيح الحرب

قبل آلاف السنين، قمنا نحن البشر برفع أنفسنا فوق عالم الحيوان ولم ننظر أبداً إلى الوراء. بصورة مجازية كان مفتاح هذا الارتقاء هو قدرتنا على الرؤية: اللغة والقدرة التي تمنحنا إياها على التفكير، وجعلنا نرى صورة أوسع للعالم المحيط بنا. لكي يحمي نفسه من مفترس ما يعتمد الحيوان على حواسه وغرائزه؛ لا يمكنه النظر إلى الزاوية أو إلى الطرف الآخر من الغابة. أما نحن البشر فيمكننا أن نرصد الغابة كلها، وندرس عادات الحيوانات الخطرة، وحتى الطبيعة نفسها، فنحظى بمعرفة أوسع وأعمق لبيئتنا. يمكننا أن نرى الخطر قادماً إلينا قبل وقوعه. هذه الرؤية الموسّعة كانت مجرّدة: في حين أن الحيوان عالق في الحاضر، فإنه بمقدورنا أن ننظر إلى الماضي ونرى ملامح المستقبل، بقدر ما تتيح لنا عقولنا. توسّعت رؤيتنا أكثر فأكثر لتصل إلى مفهوم الزمن والفضاء، واستطعنا السيطرة على العالم.

غير أننا في مكان ما على الطريق توقفنا عن التطور ككائنات مفكّرة. رغم تطورنا هناك دائماً جزء فينا يبقى حيوانياً، وهو المتعلق بعدم قدرة الحيوان على التفاعل إلا مع ما هو مباشر ضمن بيئته – إنه العجز عن التفكير أبعد من الراهن. وهذه المعضلة تؤثّر علينا: جانبا شخصيتنا، الجانب العقلاني وذاك الحيواني، في حرب مستمرة مع بعضهما، مما يجعل معظم تصرفاتنا غريبة. نخطط بطريقة عقلانية لإنجاز هدف ما، لكن في حمّى المعركة نصبح عاطفيين ونفقد المنظور. نستعمل الذكاء والاستراتيجية لكي نحصل على ما نريده، لكننا لا نكف عن التفكير في ما إذا كان ما نريده ضرورياً أو ما ستكون عواقب الحصول عليه. لذلك فإن الرؤية الموسعة التي يمنحها لنا العقل يعطلها ذلك الحيوان الانفعالي والعاطفي في داخلنا، وهو الجانب الأقوى في شخصيتنا.

أكثر مما نحن عليه اليوم، كان الإغريق القدماء أقرب إلى عبور الجنس البشري من الحيواني إلى العقلاني. بالنسبة إليهم فإن طبيعتنا المزدوجة تجعلنا مأساويين، ومصدر المأساوية الرؤية المحدودة. في التراجيديات الإغريقية الكلاسيكية مثل «أوديبوس ريكس»، قد يحسب البطل أنه يعرف الحقيقة وما يكفي حول العالم لكي يتحرك فيه، لكن رؤيته محدودة بفعل عواطفه ورغباته. لديه منظور جزئي فحسب عن الحياة وعن أفعاله وهويته، لذلك يتصرف بسذاجة ويتسبّب بالآلام. حين يفهم أوديبوس في نهاية المطاف دوره في كل هذه المآسي، يقتلع عينيه، في إشارة رمزية إلى محدوديته المأساوية. يمكنه النظر إلى العالم الخارجي لكن ليس إلى داخل نفسه.

بيد أن الإغريق أدركوا أيضاً إمكانية جنس بشري أعلى. فأعلى بكثير من البشر الفانين كانت آلهة جبل الأولمب، الذي يملكون رؤية ممتازة للعالم وللماضي والمستقبل، وقد تشارك الجنس البشري معهم بصفات معينة مثلما تشارك مع الحيوانات – لم يعد ثمة فينا ناحية حيوانية فحسب، بل ناحية إلهية أيضاً. أكثر من ذلك فإن أولئك الأشخاص القادرين على الرؤية أبعد من الآخرين، وعلى السيطرة على الجانب الحيواني فيهم، والتفكير قبل التصرف،

وسألها العجوز مجدداً وقد رأى عوليس: «حدثيني عن هذا يا صغيرتي العزيزة. أي رجل هو؟ فهو في الحقيقة أقصر من ابن أتريوس، أغاممنون، بمقدار رأس. ولكنّ كتفيه وصدره أكثر عرضاً وهو الآن وقد تخفف من درعه ما يزال يجول بين جموع المقاتلين المنتظمين مثل كبش. لا أستطيع تشبيهه في الحقيقة إلا بالكبش الذي يشق طريقه وسط القطيع ذي الصوف اللامع». فردّت هيلين الابنة المتحدرة من زيوس قائلة: «هذا ابن لايرتيس. إنه عوليس الداهية. ولقد ترعرع في ريف إيثاكا القاسي وتعلم كل أنواع الدهاء والخطط الماكرة». وأجابها أنتينور الحصيف بدوره: «لا شك أن هذه

كانوا بشراً من أعمق أنواع البشر – الأقدر على استعمال قوى العقل التي تميّزنا عن الحيوانات. في التضاد مع الغباء البشري (الرؤية المحدودة) تخيّل الإغريق تبصّراً بشرياً مثالياً، كان رمزه أوديسيوس الذي كان يعقل دائماً قبل أن يتصرف. فبعد أن زار هادس، أرض الموتى، بات على صلة بتاريخ سلالته وبالماضي؛ وكان فضولياً دائماً ومتشوقاً للمعرفة، وقادراً على رؤية تصرفات البشر، تصرفاته هو وغيره، بعين باردة، مفكراً في عواقبها طويلة الأمد. كان، بكلام آخر، يملك مثل البشر، وإن أقلّ منهم، القدرة على رؤية المستقبل. هذا الواقعي التام، صاحب الرؤية، أوديسيوس هذا كان شخصية في ملحمة هوميروس الشعرية، لكن هناك أيضاً أمثلة تاريخية على غرار هذا المثال: الشخصية السياسية والقائد العسكري تيموستكليس، على سبيل المثال، والإسكندر الأكبر، الذي أوصله أرسطو إلى ذروة الجمع بين التفكير والتصرف.

قد يبدو الرجل الحكيم بارداً، وأن التفكير العقلاني يمتص متع الحياة؟ ليس الأمر كذلك. بل شأن الآلهة المحبة للذة في جبل الأولمب، فهو يملك المنظور، والانفصال الهادئ عن الأحداث، والقدرة على الضحك، التي تأتي مع رؤية حقيقية، تمنح كل ما يفعله صفة الخفة ما يشكّل عند نيتشه «مثال الإله أبوللو» (فقط الأشخاص الذين يستطيعون الرؤية أبعد من أنوفهم يجعلون الأشياء ثقيلة). وقد كان الإسكندر، ذلك الإستراتيجي الكبير ورجل الأفعال، كان شهيراً أيضاً بحبه للاحتفالات والعربدة. أوديسيوس كان يحب المغامرة، ولا أحد كان أفضل منه في تجربة اللذة. كان ببساطة أكثر عقلانية وتوازناً، وأقل هشاشة تجاه مشاعره هو وأمزجته المتقلبة، وقد ترك تراجيدية أقل واضطراباً أقل.

هذا الكائن الهادئ، المنفصل، العقلاني، المستبصر، يسمّيه اليونانيون «حكيماً»، أي بكلامنا نحن «الاستراتيجي الشامل».

نحن جميعاً استراتيجيون بمعنى من المعاني: نسعى غريزياً إلى السيطرة على حيواتنا، ونخطط للحصول على القوة، ونسعى بطريقة واعية أو غير

الكلمات التي قلتها
لا تجانب الحقيقة.
فذات يوم من الأيام
السابقة جاء عوليس
البارع إلى هنا
مع المحارب مينلاوس.
وكانت سفارتهما من
أجلك.
وفي بيتي استقبلتهما
بمودة
فعرفت طريقة كل
منهما الطبيعية
وآراءهما عن قرب.
وحين وقفا أمام
الطرواديين المحتشدين
كان مينيلاوس هو
الأكبر بكتفيه
العريضتين.
ولكن عوليس كان هو
الأكثر وجاهة حين
جلسا.
وحين قدما كلاميهما
ورأييهما
كان مينيلاوس
يتحدث بسرعة
وبكلمات قليلة
ولكنها في غاية
الوضوح إذ لم يكن
طويل الحديث
ولم يكن بالمهذار مع
أنه كان شاباً فتياً
ولكن الآخر، عوليس
الداهية، حين نهض,
اكتفى بالوقوف

واعية إلى بلوغ أهدافنا. بكلام آخر، إننا نستعمل الاستراتيجيات، لكنها تميل إلى أن تكون مستقيمة وانفعالية وغالباً ما تتصدّع بفعل ردود الأفعال العاطفية. بمقدور الاستراتيجيين الأذكياء المضي بعيداً، غير أنهم جميعاً باستثناء قلة يرتكبون الأخطاء. إذا ما نجحوا يغالون وينجرفون؛ وإذا ما واجهوا النكسات - وهي حتمية في الحياة - ينهزمون بسهولة. ما يميز الاستراتيجي الشامل هو قدرته على النظر بعمق أكبر إلى داخله وإلى الآخرين، وفهم الماضي والتعلم منه، وتكوين حسّ واضح بالمستقبل، على حدّ أنه يمكن التنبؤ به. ببساطة، فإنهم يرون أكثر، ورؤاهم الممتدة والموسعة تسمح لهم بتنفيذ خطط على مدد زمنية طويلة أحياناً - طويلة إلى حدّ أن المحيطين بهم لا يدركون أنهم يملكون خططاً. إنهم يضربون جذر المشكلة وليس عوارضها، ويفعلون ذلك بوضوح. في سعيك لأن تصبح استراتيجياً شاملاً فإنك تتبع خطى أوديسيوس وتسمو إلى وضعية الآلهة. لا يعود الأمر متعلقاً بأن استراتيجياتك أذكى أو أكثر قدرة على التلاعب، بل بكونها موجودة على مستوى أعلى. لقد قمت بقفزة نوعية.

في عالم تقلّ فيه قدرة الناس على التفكير المترابط، ويبرز فيه جانبهم الحيواني أكثر من أي وقت مضى، فإن ممارسة الاستراتيجية الشاملة ستسمو بك فوراً فوق الآخرين.

لكي تصبح استراتيجياً كهذا لا تحتاج إلى سنوات من الدراسة أو أن تغير شخصيتك كلياً، بل أن تستعمل ما تملكه بفعالية أكبر - أي عقلك وعقلانيتك، ورؤيتك. وكون هذه الاستراتيجية نشأت كحل لمشكلات الحرب، فإنها مفهوم عسكري. ومراجعة تطورها التاريخي سيكشف لك مفتاح استعمالها بنجاح في حياتك اليومية.

في المراحل الأولى من تاريخ الحرب، كان يستطيع الحاكم أو الجنرال الذي يفهم الاستراتيجية ويستطيع المناورة أن يمارس السلطة. كان يمكنه أن يربح حرباً، ينشئ إمبراطورية، أو على الأقل يدافع عن مدينته أو دولته. لكن برزت المشكلات في هذه المرحلة. أكثر من أي نشاط بشري فإن الحرب تدمّر

والتحديق، مركزاً
عينيه على الأرض
تحت قدميه،
دون أن يحرك
صولجانه إلى الأمام
وإلى الوراء،
بل ظلّ متشبثاً به
ممدوداً أمامه، كأي
رجل لا يعرف شيئاً.
نعم يمكنك القول إنه
كان شكساً وأحمق
كذلك.
ولطمه حين أخرج
صوته العظيم من
صدره، جاءت
الكلمات منسابة،
مثل ثلج الشتاء.
(ولم يعد أحد يفكّر
في مظهر عوليس).

الإلياذة، هوميروس، نحو القرن التاس ق. م.
(ما عدا العبارة الأخيرة، الاقتباس من ترجمة ممدوح عدوان)، منشورات المجمع الثقافي، 2002.

العواطف، وتحرّك الحيوان بداخلنا. في تخطيطه للحرب قد يعتمد الملك على أمور معينة مثل معرفته بالمنطقة وفهمه لقوة العدو ولقوته الذاتية، ويعتمد نجاحه على الرؤية بوضوح. لكن هذه الرؤية سرعان ما تتغبّش. هناك مشاعر عليه التجاوب معها، ورغبات عليه أن يحققها، فلا يعود قادراً على التفكير بأهدافه. وبسبب رغبته بالفوز قد يحط من قدرات العدو أو يبالغ في تقدير قوته الذاتية. حين اجتاح كسرى الفارسي اليونان عام ٤٨٠ قبل الميلاد، كان يظن أنه يملك خطة عقلانية ممتازة. كان هناك الكثير مما لم يأخذه في الحسبان، فانتهى الأمر بكارثة.

نسيان الأهداف– خلال الرحلة غالباً ما ننسى الهدف. كل مهنة يختارها الإنسان لتحقيق هدف ما، ثم تصير هي الهدف في حدّ ذاته. إن نسياننا أهدافنا هو الأكثر تكراراً بين جميع أفعالنا الغبية.

فردريك نيتشه
(1844-1900).

حكام آخرون انتصروا في معاركهم، وأسكرهم النصر ولم يعرفوا متى يتوقفون، خالقين حولهم الكره والازدراء والرغبة بالانتقام، منغمسين في حروب على جبهات عدة، حتى وصلوا إلى هزائم شاملة، كما حصل بدمار الإمبراطورية الآشورية، التي دفنت عاصمتها نينوى تحت الرمال. في حالات كهذه فإن النصر لم يجلب الخطر فحسب، بل عرض الغازي إلى دورات مدمرة من الهجمات والهجمات المضادة.

في الأزمنة القديمة، فإن الاستراتيجيين والمؤرخين، من صان تسو إلى توكيدايدس، أصبحوا مدركين لهذه الناحية المدمرة ذاتياً في الحرب، وبدأوا يبتكرون طرقاً أكثر عقلانية للقتال. كانت الخطوة الأولى التفكير أبعد من المعركة المباشرة. لنفترض أنك حققت النصر، فأين سيضعك هذا، في وضع أفضل أم أسوأ؟ للإجابة عن هذا السؤال، كانت الخطوة المنطقية التفكير قدماً، بالمعركة الثالثة أو الرابعة التي تنتظرك، والمتصلة ببعضها كحلقات السلسلة. وكانت النتيجة مفهوم الحملة، حيث يضع الاستراتيجي هدفاً واقعياً، ويخطط عدة خطوات إلى الأمام لكي يصل إلى هناك. إن كل معركة بحد ذاتها مهمة فقط في كيفية تمهيدها للمعركة التالية. قد يتعمّد جيش أن يخسر معركة كجزء من خطة طويلة الأمد. إن النصر المهم هو النصر في الحملة الشاملة، وكل شيء يتبع هذا الهدف.

شكّلت هذه الاستراتيجية تطوراً نوعياً. فكّر في الشطرنج، حيث المعلم

العظيم، لا يفكر في الخطوة الحالية، ولا يقوم بها كردة فعل على خطوة اللاعب الخصم، بل إنه يرى رقعة الشطرنج كلها بعمق مستقبلي، مبتكراً استراتيجية شاملة، مستعملاً البيادق لكي يمهّد لتحرك القطع الأقوى. إن التفكير بمعايير الحملة منح الاستراتيجية عمقاً جديداً، وبات الاستراتيجي أكثر فأكثر استعمالاً للخارطة.

تطلبت الحرب على هذا المستوى أن يفكر الاستراتيجي بعمق في الاتجاهات كافة قبل أن يطلق حملته. أصبح مضطراً إلى معرفة العالم. العدو بالنسبة إليه هو جزء من الصورة؛ على الاستراتيجي أن يتوقع ردود أفعال الحلفاء أيضاً والدول المحيطة– أي خطوات خاطئة معهم قد تؤدي إلى إفشال الخطة برمتها. عليه أن يتصوّر السلام بعد الحرب. عليه أن يعرف ما الذي يستطيع جيشه فعله بمرور الوقت وألا يطلب منه أكثر من ذلك. عليه أن يكون واقعياً. يجب أن تتوسع آفاقه لكي يواجه تعقيدات المهمة – وهذا كله قبل تبادل أي ضربة مع العدو.

رغم أن التفكير الاستراتيجي عند هذا المستوى تنتج عنه فوائد جمة، غير أن الانتصار في المعركة لا ينبغي أن يغري القائد للقيام بخطوة غير محسوبة، قد ترتد على الحملة برمتها، ولا أن تثبطه الهزيمة أيضاً. حين يحدث أمر لم يكن في الحسبان – وينبغي توقع حدوث ما هو غير متوقع في الحرب – فإن الحلول التي يرتجلها القائد لمواجهتها ينبغي أن تتناسب مع الأهداف المرسومة في الأفق البعيد. إن جعل عواطفه تخضع لفكره الاستراتيجي تمنحه سيطرة أكبر في سياق الحملة، فيتمكن من الاحتفاظ بالرؤية الأوسع في حمّى المعركة، ولا يقع أسيراً للانفعالات التي تؤدي إلى التدمير الذاتي، التي دمرت سابقاً الكثير من الجيوش والدول.

مبدأ الحملة هذا لم يسمّ «الاستراتيجية الشاملة»، إلا مؤخراً، لكنه كان موجوداً بأشكال عدة منذ القدم. إنه واضح في غزو الإسكندر للإمبراطورية الفارسية، وفي سيطرة الإمبراطوريتين الرومانية والبيزنطية على مناطق واسعة من العالم، بجيوش صغيرة، وفي حملات المغول الانضباطية، وفي هزم الملكة

إليـزابيث للأسطول الإسـباني، وفي حـمـلات دوق مـارلبـورو اللامـعـة ضـد الهـابسبـورغيين. أما في الأزمنة الحديثة فنراها في هزم الفيـتنامـيين الشـمـاليين للفـرنسـيين أولاً ثم لأمـيركـا – وفي الحالة الثانية من دون الفـوز بأي مـعـركـة – كل هذا يمكن اعتباره شكلاً من أشكال استعمال هذه الاستراتيجية.

يُظهر التاريخ العسكري أن مفتاح الاستراتيجية الشاملة يكمن في صفتها المحددة، أي التـفـكيـر المسبق أو التـبـصّـر. فـالاسـتـراتيـجـيـة الشـامـلة تفكر في المستقبل قبل القيام بأي خطوة. كما أن التخطيط لهذه الاستـراتيجيـة ليس مـسألة مراكـمـة للمـعـرفة والمعلومات، بل النظر إلى العـالـم بعين باردة، بمعـايير الحملة، بالخطط غير المباشرة، بالخطوات الخفية التي لا يتضح للآخرين الهدف منهـا إلا لاحـقـاً. ولا يقـتـصـر هذا النوع من الاسـتـراتيـجـيـة على خـداع العـدو وتضليله؛ بل إنهـا تمدّ صـاحـبـهـا بالهـدوء النفـسـي، وبالرؤية الواسـعـة، وبالمرونة التي تجعله قادراً على أن يتغيّر في لحظتها بينما يحتفظ في تفكيره بالهـدف الأكبر. بالنسبة إليه تسهل أكثر السيطرة على العواطف، وتصبح الرؤية أوضح وأبعد. إن الاستراتيجية الشاملة هي قمة العقلانية.

هناك أربعة مبادئ أساسية لهذه الاستراتيجية، نشرحها فيما يلي عبر أمثلة تاريخيـة لأنجح ممارسي هذا الفن. كلمـا تمكنت أكثر من دمج هذه المبادئ في خططك، حصلت على نتائج أفضل.

ركّز على الهـدف الأكـبـر، وعلى قدرك. إن الخطوة الأولى باتجاه أن تصـبـح استراتيجياً شاملاً – الخطوة التي تضع كل شيء آخر في مكانه المناسب – هي أن تبـدأ بتـحـديد هدف واضـح وتفـصـيلي في فكرك، وأن يكون هـذا الهـدف واقعيـاً. غالبـاً ما نتصـوّر أننا نتحرك وفقـاً لخطة، وأنه لدينا أهداف نسعى إلى تحقيقها. لكننا غالبـاً نخادع أنفسنا. فـمـا لدينا ليس أهدافـاً، بل أمنيات. إن عواطفنا تولّد لدينا رغبة غامضة: نريد الشهرة والنجاح والأمان – شيء كبير ومجرد. هذه الضبابية تفقد خططنا التوازن منذ البداية، وتضعها على مسار فوضوي. إن ما ميز جميع الاستراتيجيين العظماء في التاريخ ويمكنه أن يميّزك

تعامل مع الصعب بينما لا يزال سهلاً. تعامل مع الضخم بينما لا يزال صغيراً. فالصعب ينشأ من السهل. والضخم من الصغير. لذا حين يتعامل الحكيم مع الصغير يحقق الضخم. يسهل القبض على الساكن. يسهل ارتقاب البعيد. يسهل قصم الهش. يسهل تبديد الصغير. بيد أن الشجرة التي لا يستطيع أن يحيطها الإنسان تنمو من برعم. والسدّ الذي لا يستطيع النهر اختراقه يبدأ بكتلة طين. ورحلة الألف ميل تبدأ تحت قدمي المرء.

كتاب «التاو تي تشونغ»، لاو تزو، نحو 551-479 ق.م.

أنت أيضاً، هو أهداف واضحة ومحددة وتفصيلية. تأمل في هذه الأهداف من يوم لآخر وتخيل كيف سيكون الحال حين تصل إليها، وكيف سيبدو بلوغها. عبر قانون سيكولوجي خاص بالبشر، فإن تخيل الأهداف بهذه الطريقة الواضحة سيتحول إلى نبوءة تتحقق ذاتياً.

كان تكوين الأهداف الواضحة جوهرياً عند نابليون. كان يتخيل أهدافه بأدق التفاصيل – في بداية الحملة كان يرى المعركة الأخيرة منها بوضوح تام في عقله. وإذ ينظر إلى خارطة مع مساعديه كان يحدّد النقطة التي ستبلغها الحملة، وقد يبدوا هذا تنبؤاً سخيفاً، لأن الحرب لا تتضمن المفاجآت أو ما يعدّه العدو من مفاجآت فحسب، بل إن الخرائط في زمن نابليون لم تكن مصدر ثقة. غير أنه مرة بعد أخرى كانت تثبت توقعاتها صحتها. كما أنه كان يتخيّل ما بعد المعركة: التوقيع على المعاهدة، شروطها، كيف ستبدو هزيمة القيصر الروسي أو النمساوي، وكم بالضبط سيقربه الانتصار في هذه الحملة من شن حملته التالية.

ذات يوم كان ثور بري يسنن أنيابه على جذع شجرة. فسأله الثعلب لماذا يفعل ذلك ما دام ليس ثمة صيادين أو خطراً يتهدده. فرد الثور: «أفعل ذلك لسبب وجيه. فإذا ما داهمني الخطر لن يكون لدي الوقت لأسنن أنيابي. لكنها الآن جاهزة لتؤدي واجبها.

«الحكايات»، إيسوب، القرن السادس ق.م.

في شبابه الباكر كان ليندون بي جونسون، رغم تعليمه المحدود، مصمماً على أن يصبح رئيساً للجمهورية يوماً ما. تحول الحلم إلى هاجس: كان يتخيل نفسه رئيساً، يتبختر على الساحة الدولية. ومع تقدمه في مهنته لم يكن يفعل شيئاً واحداً من دون أن تكون عينه على الهدف النهائي. في العام 1957 أيّد جونسون، الذي كان وقتذاك سيناتوراً عن تكساس، قانون الحقوق المدنية. وقد أضرّ هذا به في تكساس لكنه رفع من قيمته وطنياً، إذ أن تأييد سيناتور من الجنوب لمثل هذا القانون كان يعدّ مجازفة بمستقبله السياسي. وقد لفت تصويت جونسون لصالح هذا القانون انتباه جون أف كنيدي، فرشحه في حملته الرئاسية عام 1960، كنائب رئيس، وكان هذا المنصب خطوة جونسون الأخيرة نحو الرئاسة.

إن الأهداف الواضحة بعيدة المدى تمنح جميع أفعالك، كبيرة كانت أم صغيرة، الاتجاه. يصبح سهلاً اتخاذ القرارات المهمة. وإذا ما هدّد احتمال ما بثنيك عن هدفك ستعرف كيف تقاومه. يمكنك أن تعرف متى تضحي

ببيدق، وحتى متى تخسر معركة، إذا كان ذلك يخدم هدفك الأخير. تصبح عيناك مركزتين على الفوز بالحملة ولا شيء آخر.

ينبغي أن تكون أهدافك متجذرة في الواقع. إذا كانت تتجاوز قدراتك وكان يستحيل عليك تنفيذها، فسوف تصاب بالإحباط الذي يمكن أن يتصاعد سريعاً إلى موقف انهزامي. وفي المقابل، إذا افتقرت أهدافك إلى بعد معين وإلى العظمة، فلن تتمكن من الحفاظ على الدافع. لا تخف من الجرأة. فبالمعنى العريض أنت تحقق لنفسك ما رآه الإسكندر قدراً وما اعتبره نيتشه «مهمة الحياة» – أي الشي الذي تقودك إليه ميولك ومواهبك، مهاراتك ورغباتك. أن تحدّد لنفسك مهمة حياة من شأنه أن يلهمك ويقودك.

وتتخذ طبيعة الهدف أهمية بالغة: بعض الأهداف إذا ما تحققت، ستؤذيك على المدى الطويل. لذلك فأهداف الاستراتيجية الشاملة بالمعنى الحقيقي للكلمة هي أن تنشئ أساساً صلباً للتوسع المستقبلي، لكي تحصل على مزيد من الطمأنينة، ولكي تزيد قوتك. حين احتلت إسرائيل صحراء سيناء خلال حرب الأيام الستة عام 1967 ما بدا منطقياً هو خلق منطقة عازلة، بينها وبين مصر. في حقيقة الأمر كان هذا يعني المزيد من الأرض للسيطرة عليها، وخلقت سبباً لتحريك عدائية دائمة لدى الشعب المصري. كانت سيناء أيضاً هشة أمام الهجمات المفاجئة، وهذا ما حدث في حرب يوم الغفران عام 1973، بما أن التمسك بالصحراء، رغم أنه مغر لم يخدم إطلاقاً الحاجات الأمنية، بمعايير الاستراتيجية الشاملة، فقد كان احتلالها خطأ على الأرجح. يصعب أحياناً معرفة التأثيرات طويلة المدى بعد تحقيق هدف ما، لكن كلما دققت بواقعية وجدية في الاحتمالات، قلّت نسبة الحسابات الخاطئة.

وسّع منظورك. إن الاستراتيجية الشاملة هي مسألة رؤية، مسألة النظر أبعد زمنياً ومكانياً مما يفعل العدو. عملية التبصر غير طبيعية: لا يمكننا العيش إلا في الماضي الذي يشكّل أساس وعينا، وتجاربنا الذاتية ورغباتنا تضيق مدى

نظرنا – إنها مثل سجن نعتاد سكناه. وبالتالي فواجبك كاستراتيجي شامل هو أن تجبر نفسك على توسيع نظرتك، وأن ترى أكثر العالم الذي حولك، وأن ترى الأمور على حقيقتها وأي دور يمكن لها أن تلعبه في المستقبل، لا كما تتمناها أن تكون. كل حدث له سبب، ثمة سلسلة من الأمور التي أدت إلى حدوثه: عليك أن تحفر عميقاً في الواقع، بدلاً من أن ترى فقط سطح الأشياء. كلما اقتربت أكثر من الموضوعية، أصبحت استراتيجياتك أفضل والطريق إلى أهدافك أسهل.

يمكنك أن تخطو خطوة بهذا الاتجاه عبر محاولة النظر إلى العالم بعيون الآخرين – من بينهم على وجه الخصوص عدوّك – قبل أن تنخرط في أي حرب. إن مفاهيمك الثقافية المسبقة تشكّل عائقاً أمام رؤية العالم بموضوعية. إن رؤية الأمور بعيون الآخرين ليست مسألة طوبية سياسية ناشئة من حساسية ناعمة وغامضة، بل إنها مهمة لجعل الاستراتيجيات أكثر فعالية. خلال حرب فيتنام، درس الفيتناميون الشماليون الأميركيين والمشهد الثقافي الأميركي. راقبوا التحولات في الرأي العام واجتهدوا لفهم النظام السياسي الأميركي والتأثير الاجتماعي للتلفزيون. أما الاستراتيجيون الأميركيون فقد أظهروا فهماً شبه معدوم للثقافتين الفيتناميتين الغريبتين عنهم، سواء ثقافة فيتنام الجنوبية التي كانوا يدعمونها، أو الشمالية التي كانوا يحاربونها. فقد دفعهم هوسهم بوقف انتشار الشيوعية، إلى تجاهل التأثيرات الثقافية والدينية الأعمق على الفيتناميين الشماليين وكيف تنعكس على طريقة قتالهم. لقد كانت استراتيجية الأميركيين من أعلى أنواع الحماقة، وفقاً لمنطق الاستراتيجية الشاملة.

تحافظ الاستراتيجيات الشاملة على هوائيات حساسة تجاه أي وضع سياسي. فالسياسة هي فن حماية مصالحك والترويج لها. قد تحسب أنها إلى حدّ كبير مسألة أحزاب وعصب سياسية، لكن كل فرد هو –إضافة إلى أشياء أخرى – كائن سياسي يسعى إلى تأمين موقعه الخاص. إن تصرفاتك في العالم لها دائماً عواقب سياسية، بحيث أن الناس حولك سيفسرونها وسيحللونها

هذا ما ينبغي أن يكون عليه الأمر، ولا يمكن لأي مقترح رئيسي يتعلّق بالحرب أن يوضع موضع التنفيذ مع تجاهل العوامل السياسية. وعندما يتحدث الناس، كما يفعلون غالباً، عن التأثير السياسي الضار في ترتيبات الحكم وإدارته، فهم لا يعنون ما يقولونه فعلاً. ويجب أن يكون خلافهم مع السياسة نفسها لا مع تأثيراتها. فإذا كانت السياسة صحيحة، أي ناجحة، فإن أي تأثير فكري لها على إدارة الحرب لا يمكن أن يكون إلا للأحسن فقط. فإن كان لها تأثير معاكس فذلك لأنها هي نفسها سياسة خاطئة. أما إذا انتظر رجل الدولة من تحركات وأعمال سياسية معينة أن تحدث تأثيرات من نوع غريب عن طبيعتها، عندها فقط سينتهي تأثير

بحسب مدى مساعدتها لهم أو ضررها عليهم. أن تربح المعركة على حساب إقصاء بعض الحلفاء المحتملين أو خلق أعداء عنيدين، ليس بالأمر الحكيم أبداً.

بعد أن تضع السياسة في الحسبان، عليك أن تتصور استراتيجيتك الشاملة بعقل يسعى إلى كسب دعم الآخرين – لخلق قاعدة وتقويتها. خلال الحرب الأهلية الرومانية عام 49 قبل الميلاد واجه يوليوس قيصر بومباي، الذي كان وقتذاك أكثر الرجال العسكريين خبرة. ربح قيصر المعركة بأن خطط مناوراته واضعاً في حسبانه تأثيرها على الرأي العام في روما. كان قيصر حيواناً سياسياً لامعاً، وما جعله كذلك هو فهمه لنفسية الجمهور: فهم مصالحهم وشكّل استراتيجياته وفقاً لها. فأن تكون سياسياً يعني أن تفهم الناس، وأن ترى من خلال عيونهم.

اقطع الجذور. في مجتمع محكوم بالمظاهر، يصعب أحياناً معرفة المصدر الحقيقي لمشكلة ما. لكي تضع استراتيجية عظمى ضد عدو عليك أن تعرف ما الذي يحركه أو ما هو مصدر قوته. الكثير من الحروب والمعارك تستمر طويلاً لأن أياً من الطرفين عرف كيف يضرب جذور الآخر. كاستراتيجي شامل عليك أن توسع دائرة رؤيتك ليس فقط لتطاول الأبعد والأوسع، بل الأعمق أيضاً. فكّر جيداً، احفر عميقاً، ولا تنخدع بالمظاهر. اكشف عن جذور المشكلة ويمكنك عندها أن تضع الاستراتيجية المناسبة لقطعها، منهياً تماماً المشكلة أو الحرب.

حين غزا القائد القرطاجي هنيبعل إيطاليا عام 218 قبل الميلاد، قرّر جنرالات رومان كثر أن يهزموه، لكن أي منهم لم يكن فعالاً. ثم جاء لاحقاً جنرال روماني يدعى سيبيو أفريكانوس ونظر إلى الوضع بطريقة مختلفة: لم تكن المشكلة هنيبعل نفسه، أو قاعدته في إسبانيا، أو قدرته على إعادة التزوّد بالغلال عبر البحر من قرطاج؛ كانت المشكلة قرطاج نفسها. فقد كان بلداً يكره روما كثيراً، وكان ثمة صراع قديم على القوة بينهما. بدلاً من الهجوم

القرارات السياسية نحو الأسوأ. وبالطريقة نفسها وكالرجل الذي لم يتمكن بعد كلياً من لغة أجنبية، سيفشل أحياناً في التعبير عما يريد بصورة صحيحة. كذلك غالباً ما يصدر رجل الدولة أوامر تفسد وتفشل الغرض الذي سعت إلى تحقيقه: لقد تكرر ذلك مرة بعد أخرى، الأمر الذي يوضح لنا أن قدراً من تفهم المسائل العسكرية أمر ضروري جداً للمسؤولين عن السياسة العامة. قبل المضي بعيداً لابدّ لنا من الانتباه خشية تقديم تفسيرات خاطئة. ولسنا ممن يعتقدون بأن على وزير الحرب الإحاطة بكل التفاصيل، وأن يغرق نفسه وسط أضابير المعلومات، كالذي يفعله المهندس العارف والمعني أو حتى الجندي المجرّب، لأن ذلك وببساطة هو

على هنيبعل قام سيسيبو وهو عسكري إيكالي لامع بغزو قرطاج، مجبراً هنيبعل على الانسحاب من إيطاليا لحماية بلده. لم يكن غزو قرطاج مجرد وسيلة إلهاء لإبعاد هنيبعل؛ كان اجتياحاً كبيراً. وقد بلغت استراتيجية سيسيبو الشاملة حدّ الكمال، فهو لم يهزم هنيبعل في المعركة فحسب، بل دمّر قرطاج كقوة منافسة، منهياً كلياً قدرتها على الوقوف في وجه روما.

إن جزءاً من الاستراتيجية الشاملة المرتبطة بقطع الجذور هو رؤية المخاطر في بداية نشوئها، ثم القضاء عليها قبل أن يصبح التعامل معها مستحيلاً. الاستراتيجي الشامل يعرف قيمة الضربة الاستباقية.

اسلك الطريق غير المباشر نحو الهدف. إن الخطر الأكبر الذي تواجهه في الاستراتيجية هو خسارة المبادرة وأن تجد نفسك باستمرار في حال من رد الفعل على ما يفعله الطرف الآخر. حلّ ذلك بالطبع هو التخطيط مسبقاً، لكن بسرية، أي أن تسلك الطريق غير المباشرة. فحين تمنع عدوك من رؤية الهدف من أفعالك تحقق تقدماً هائلاً عليه.

لذا اجعل خطوتك الأولى نوعاً من الخدعة التي تهدف إلى الحصول على ردّ فعل من خصمك يجعله مكشوفاً أمام ما يحدث بعدها. اضربه مباشرة وسيتفاعل بأن يتخذ موقفاً دفاعياً قد يسمح له بتفادي ضربتك التالية، لكن إذا لم يستطع فهم الغرض من ضربتك، أو إذا ضلّلته حيال أين ستكون الضربة التالية، فإنه يصبح أعمى وبلا دفاع. المفتاح هنا أن تتحكم بعواطفك وتخطط مسبقاً لخطواتك، وأن ترى كامل رقعة الشطرنج.

جعل المخرج السينمائي ألفرد هتشكوك من هذه الاستراتيجية مبدأ حياة. كل خطوة يقوم بها هي تمويه يهدف إلى الحصول على نتائج لاحقة، فكان يفكر بهدوء ويتحرك خطوة فخطوة. كان هدفه صنع فيلم يلائم رؤيته الأصلية، لا يفسده تأثير الممثلين والمنتجين وغيرهم ممن يشتركون في الفيلم. عبر سيطرته على كل تفصيل من سيناريو الفيلم جعل من المستحيل على المنتج التدخل. وإذا حاول المنتج المجيء فجأة والتدخل خلال تصوير الفيلم فإن

اختصاصهم ومجال عملهم، كي يغدو، ذلك الوزير موجهاً أفضل للسياسة، بل ونفترض على الدوام أن الأمير نفسه لن يتمكن من كل ذلك. بل على عكس ذلك تماماً. المطلوب في مركز كهذا حقاً هو الفكر المتميز وقوة الشخصية. كما بوسعه الحصول على المعلومات العسكرية التي يريد بطريقة أو بأخرى. ولم تكن الشؤون العسكرية والسياسية أسوأ منها يوماً ما، كما كانت عندما تولى مسؤوليتهما الأخوين «بيل آزيل» وداك دي غويزيل، رغم كونهما من العسكريين اللامعين.

«عن الحرب»، كارل فون كلاوسفيتز (1780-1831). **(عن ترجمة سليم شاكر الإمامي). المؤسسة العربية للدراسات والنشر**، 1997.

هتشكوك كان يعدّ سلفاً في موقع التصوير كاميرا بلا فيلم، ويزعم أنه يصور اللقطات الإضافية التي طلبها المنتج، جاعلاً إياه يشعر بالقوة من دون أن يخاطر بالنتيجة الأخيرة لفيلمه. وكان يفعل الأمر نفسه مع الممثلين: بدلاً من أن يطلب منهم بطريقة مباشرة ما يري منهم فعله، كان يصيبهم بالعاطفة التي يريدها – الغضب، الخوف، الرغبة – بطريقة معاملته لهم في موقع التصوير. كل خطوة في حملته كانت تتناسب تماماً مع التالية.

حين تعمل على مستوى الحملة لا المعركة، فإن الخطوة الأولى بالغة الأهمية. ينبغي أن تكون ناعمة بصورة مخادعة وغير مباشرة، مما يجعل فهمها أكثر صعوبة. كان القصف الياباني لبيرل هاربو خلال الحرب العالمية الثانية مفاجأة صاعقة، لكن كخطوة أولى في حملة كانت كوارثية. أظهر اليابانيون يدهم بسرعة فائقة، حاشدين الرأي العام الأميركي في مستوى عال من الغضب، وضمنوا بالتالي أن الأميركيين سيخوضون الحرب حتى نهايتها المريرة، وكان الأميركيون من يملكون الموارد العسكرية الأعظم. انتبه دائماً للخطوة الأولى في الحملة. فهي تحدد الإيقاع والإطار العقلي للعدو، وتدفعك في مسار يفضل أن يكون المسار الصحيح.

ابتدع المنظّر العسكري البروسي الشهير كارل فون كلاوسفيتز مقولته الشهيرة إن الحرب هي استمرار للسياسة بطرق أخرى. وقد عنى بذلك أن كل أمة لديها أهداف – الأمن والتقدم والازدهار – التي تسعى عادة إلى تحقيقها بالوسائل السياسية، لكن حين تقوم أمة أخرى أو قوة داخلية بإعاقة إنجازاتها عبر السياسة، تكون الحرب النتيجة الطبيعية. فالحرب ليست إطلاقاً النصر في الميدان أو غزو الأرض ببساطة؛ بل هي سعي إلى هدف سياسي لا يمكن تحقيقه بأي طريقة غير القوة.

غير أنه حين تتم خسارة حرب ما تتجه أصابع الاتهام كلها إلى الكيان العسكري. قد نتهجم أحياناً على القادة العسكريين أو السياسيين الذين اتخذوا قرار الحرب في البداية؛ خلال وبعد حرب فيتنام، على سبيل المثال، ألقى بعضهم مسؤولية الخسارة على فشل الحكومة في الانخراط بالحرب بكل

قوتها. لكن غالباً ما يكون التحليل ما بعد الحرب عسكرياً، فندقق في المعارك التي جرت، منتقدين الحركات التي قام بها الضباط. وبالطبع فالعسكر هم الذين خططوا للحرب وخاضوها، لكن مع ذلك فإن المشكلة الأكبر هي مشكلة استراتيجية شاملة. بحسب فون كلاوسفيتز فإن الفشل في الحرب هو فشل سياسي. أهداف الحرب والسياسات التي قادتها، لم تكن واقعية وغير مناسبة، ولم تر العوامل الأخرى.

هذه الفكرة هي أساس فلسفة الاستراتيجية الشاملة أو الكبرى. كلما ساء أمر ما، فالطبيعة البشرية تميل إلى إلقاء اللوم على هذا الشخص أو ذاك. دع الآخرين ينغمسون في مثل هذا الغباء، تقودهم أنوفهم، ويرون ما هو ماثل للعين المجردة فقط. ولتر أنت الأشياء بطريقة مختلفة. حين يحدث خلل ما، في العمل في السياسة أو في الحياة – اقفُ أثر السياسة التي أدت إلى هذا الخلل من البداية. الهدف كان مضللاً.

هذا يعني أنك أنت العامل الأهم في أي ضرر يصيبك. بسياسات أكثر حصافة وحكمة ورؤية أعظم، كان يمكنك تفادي الخطر. لذا حين تحصل مشكلة ما، انظر إلى أعماق نفسك، ليس بطريقة عاطفية، لتلوم نفسك وتنغمس بمشاعر الذنب، لكن لتحرص على أن تبدأ حملتك الجديدة بخطوة أكثر حزماً ورؤية أعظم.

صورة:

قمة الجبل: في الأسفل، في ساحة المعركة، لا ترى سوى الدخان والفوضى. يصعب تمييز الصديق من العدو، وأن ترى من الذي يربح، وأن تتوقع خطوة عدوك التالية.. على الجنرال أن يتسلق عالياً إلى قمة الجبل حيث كل شيء يصبح واضحاً وأكثر تركيزاً. هناك يمكنه أن يرى أبعد من ساحة المعركة – أن يرى القوات الاحتياطية، ومعسكر العدو، وشكل المعركة المستقبلي. فقط من قمة الجبل يمكن للجنرال قيادة الحرب.

حجة :

« إنه خطأ شائع في الذهاب إلى الحرب أن تبدأ من المكان الخطأ، أن تتحرك أولاً وتنتظر حدوث الكارثة حتى تبدأ بنقاش ما جرى » .

ثيكوديدس (بين 460 و455 قبل الميلاد) .

نقض

هناك خطران اثنان في الاستراتيجية الشاملة عليك أخذهما في الاعتبار وتتخلص منهما . الأولى النجاح الذي تحققه لك في حملاتك الأولى، قد يكون له عليك التأثير نفسه الذي يقع تحته جنرال قي الميدان حين يسكره النصر، فتخسر حسّك بالواقعية والتناسب الذي تعتمد عليه خطواتك المستقبلية . حتى استراتيجيون شاملون مثل يوليوس قيصر ونابليون وقعوا في النهاية ضحايا لهذا الأمر : فبعد أن خسروا حسّهم بالواقعية صاروا يعتقدون أن حدسهم غير قابل للخطأ . كلما عظم النصر ازداد الخطر . حين تتقدّم في السن، حين تنتقل إلى حملتك التالية، عليك أن تعيد التخندق، وأن تبذل جهداً مضاعفاً لكي تتحكّم بعواطفك، وتحافظ على حسّك بالواقعية .

ثانياً، قد يوصلك الانفصال الذاتي عن الأحداث والذي تتطلبه الاستراتيجية الشاملة، إلى مرحلة تجد فيها صعوبة في التحرك . فحين تفهم العالم كثيراً، ترى الكثير من الخيارات وتصبح عديم القرار مثل هاملت . مهما تطورنا فإننا نبقى في جزء منا حيوانات، والحيوان الذي فينا هو الذي يشعل استراتيجياتنا ويمنحها الحياة ويحرّكنا إلى القتال . من دون الرغبة بالقتال، من دون القدرة على العنف الذي يتمخض عن الحرب، لا نستطيع التعامل مع الخطر .

نماذج الأشخاص الحكماء مثل أوديسيوس مريحة، لناحية جانبي طبيعتها . فهم يخططون قدماً قدر ما يستطيعون، ويرون أبعد وأوسع، لكن حين تأتي لحظة التقدم فإنهم يتحركون . أن تعرف كيف تسيطر على عواطفك لا يعني أن تكبتها كلياً بل أن تستعملها على أفضل وجه .

13

اعرف عدوك

استراتيجية الاستخبارات

قد لا يكون هدف استراتيجياتك مواجهة جيش ما، بقدر مواجهة العقل الذي يقف وراءه. إذا فهمت كيف يعمل هذا العقل، تمتلك مفتاح الخداع والسيطرة. درّب نفسك على قراءة الناس، وانتقاء الإشارات التي يرسلونها بطريقة غير واعية حول أفكارهم ونواياهم الداخلية. إن جبهة صديقة ستسمح لك بمراقبة عدوك والحصول على معلومات عنه. احذر من كشف عاداتك العقلية والعاطفية له، حاول أن تفكر كما يفكر. حين تعثر على نقاط الضعف النفسية لدى خصومك يمكنك العمل على تفكيك عقولهم.

العدو المتماهي

في العام 1838 دعا اللورد أوكلاند، الحاكم البريطاني للهند، لاجتماع مع أرفع ضباطه، لمناقشة اقتراح لغزو أفغانستان، وذلك بعد أن تزايد قلق السلطات البريطانية من تأثير روسيا المتزايد في المنطقة. وكان الروس قد أقاموا حلفاً مع الفرس، ويحاولون الآن فعل الأمر نفسه مع أفغانستان، وإذا نجحوا في ذلك فسيجد البريطانيون في الهند أنفسهم معزولين جغرافياً من جهة الغرب، وهشّين أمام هجمات جديدة يقوم بها الروس. اقترح أوكلاند أنه عوضاً عن محاولة التفوق على الروس والتفاوض مع الحاكم الأفغاني دوست محمد للوصول إلى حلف معه، يجب غزو أفغانستان ووضع حاكم جديد – الشاه سوجا – وهو حاكم أفغاني سابق طرد من السلطة قبل 25 عاماً، وسيكون هذا الأخير مديناً للبريطانيين.

بين الرجال الذين يصغون إلى كلام أوكلاند في ذلك اليوم كان وليام ماكناتن، السكرتير الأول في حكومة كلكتة ويبلغ من العمر ٤٥ عاماً. رأى ماكناتن في الغزو فكرة لامعة: فأفغانستان صديقة ستؤمن مصالح بريطانيا في المنطقة وستساعد حتى على نشر النفوذ البريطاني. والاجتياح يصعب أن يفشل، فلن يواجه الجيش البريطاني مشكلة في اكتساح رجال القبائل البدائيين في أفغانستان، وسيقدّم نفسه كمحرر للبلاد من الطغيان الروسي وكجالب للتحضر والدعم اللذين تقدمهما بريطانيا. ما أن يصل الشاه سوجا إلى الحكم حتى يغادر الجيش البريطاني أفغانستان، بحيث يكون التأثير البريطاني على الشاه الممتنّ، قوياً وغير مرئي للشعب الأفغاني. حين جاء دور ماكناتن لإبداء رأيه حول الغزو المقترح كان دعمه له واضحاً وحماسياً بحيث أن اللورد أوكلاند لم يقرر فحسب المضي قدماً في الخطة بل تعيين ماكناتن مبعوث الملكة إلى كابول، عاصمة أفغانستان، أي الممثل البريطاني الأعلى في أفغانستان.

لم يواجه الجيش البريطاني الكثير من المقاومة خلال تقدّمه، وفي أغسطس 1839 وصل إلى كابول. فرّ دوست محمد إلى الجبال، وعاد الشاه الدخول إلى

ذلك الذي يعرف العدو ويعرف نفسه لن يعرف الخطر ولو في مئة معركة.

صن تسو، القرن الرابع ق.م.

أما بالنسبة إلى الحالة الثانية، أي حين يتم استدراجك للوقوع في فخ أو مصيدة.. ينبغي أن تتمتع بالحصافة فلا تصدق الأمور البسيطة ما لم تكن متوافقة مع المنطق. على سبيل المثال، إذا ما وضع العدو في دربك غنيمة ما فعليك أن تحتسب أنها قد تحتوي على حيلة ومصيدة. وإذا ما فرّ كثير من جنود أعدائك أمام جنودك القلة، وإذا ما هاجم قلة من العدو جنودك الكثر، وإذا ما ولّى العدو الأدبار فجأة.. فعليك أن تخشى من وجود خدعة ما. ولا يجب أن تصدق أبداً أن العدو لا يجيد تدبير أوضاعه، بل إذا كنت تأمل ألا تكون

المدينة. بالنسبة إلى السكان المحليين كان المشهد غريباً، فالشاه سوجا الذي بالكاد يتذكرونه بدا عجوزاً وخاضعاً لماكناتن، الذي امتطى جواده إلى كابول مرتدياً بزة زاهية الألوان وقبعة مزينة بريش النعام. لماذا جاء هؤلاء الناس؟ ما الذي يفعلونه هنا؟

حين تمت عودة الشاه على السلطة، كان على ماكناتن إعادة تقويم الموقف. فقد بلغته تقارير تفيد بأن الدوست محمد بدأ يعدّ جيشاً في الجبال إلى جهة الشمال. أما في الجنوب فيبدو أن البريطانيين بغزوهم البلاد أهانوا بعض الزعماء القبليين، عبر سلب أراضيهم من أجل الطعام. وقد بدأ هؤلاء الزعماء يثيرون المشكلات. كان واضحاً أيضاً أن الشاه لم يكن يحظى بالشعبية بين أبناء شعبه، وكانت شعبيته متدنية إلى حدّ أن ماكناتن لا يستطيع تركه هو وبقية المصالح البريطانية في بلاده بلا حماية. فأمر بعد تردّد ببقاء معظم الجيش البريطاني في أفغانستان حتى تستقر الأوضاع.

مرّ الوقت وقرّر ماكناتن أن يسمح لضباطه وجنوده في هذا الاحتلال طويل الأمد بدعوة عائلاتهم للزيارة، بحيث تصبح حياتهم أقلّ قسوة. سرعان ما وصلت الزوجات والأطفال مع الخدم الهنود. لكن في حين اعتقد ماكناتن أن وصولهم سيكون له أثر إنساني وحضاري، فإنه لم يؤد إلا إلى إثارة قلق الأفغان. هل يخطط البريطانيون لاحتلال دائم؟ أينما كان ينظر السكان المحليون كانوا يرون ممثلين للمصالح البريطانية يتحدثون بصوت مرتفع في الشوارع، يحتسون النبيذ، يذهبون إلى المسرح وسباقات الخيل – متع غريبة مستوردة أحضروها معهم إلى البلاد. وها هي عائلاتهم تتصرف كأنها في موطنها. بدأ ينشأ بين السكان شعور بالكراهية تجاه كل شيء إنجليزي.

كان هناك من أنذروا ماكناتن حول هذا الأمر، وكان جوابه لهم واحداً: كل شيء سينسى ويغتفر حين يغادر الجيش أفغانستان. كان الأفغان عاطفيين وطفوليين، وما أن يشعروا بفوائد الحضارة الإنجليزية، حتى يزداد امتنانهم. غير أن أمراً واحداً كان يقلق المبعوث حقاً: لم تكن الحكومة البريطانية راضية عن النفقات المتزايدة للاحتلال، وعلى ماكناتن القيام بخطوات معينة لخفض

قابلاً للخداع.. وأقل عرضة للخطر.. قياساً إلى ضعف عدوك، وقياساً إلى قلة يقظته، فعليك أن تكون أكثر احتراماً له.

«فن الحرب»، نيكولو مكيافيللي، 1521.

الأسد العجوز والثعلب

قررّ أسد في طور الشيخوخة لم يعد قادراً على تأمين طعامه بنفسه أن يلجأ إلى الخداع، فتمدد في كهف زاعماً المرض، وكلما جاء حيوان لزيارته كان يفترسه. وحين اختفى الكثير من الحيوانات أدرك ثعلب ما الذي يجري. فذهب لزيارة الأسد لكنه بقي على مسافة منه خارج الكهف وسأله عن أحواله. «آه، لست على ما يرام»، أجاب الأسد «لكن لماذا لا تدخل؟». فأجابه الذئب: »كنت دخلت لو لم أر الكثير من آثار الخطوات الداخلة إلى

النفقات، وعرف تماماً من أين يبدأ.

كان معظم الممرات الجبلية التي تمر عبرها تجارة أفغانستان الرئيسية، واقعة منذ سنوات طويلة تحت سيطرة قبائل الغيلزي وكان على حكام أفغانستان أن يدفعوا ضريبة لهذه القبائل حتى تمرّ البضائع. قرّر ماكناتن أن يخفض هذه الضريبة إلى النصف، فردّت القبائل بإقفال الممرات، وثارت قبائل أخرى متعاطفة مع الغيلزي. حاول ماكناتن الذي أخذ على حين غرة أن يحبط هذه الثورات، لكنه لم يحملها على محمل الجد، وطلب من ضباطه القلقين الذين نصحوه بالرد بعنف أكبر، بأن يكبحوا جماح أنفسهم. في هذه المرحلة بات الجيش البريطاني مضطراً إلى البقاء في أفغانستان إلى أجل غير محدد.

تدهورت الأوضاع بسرعة. ففي أكتوبر 1841 هاجمت عصابة منزل مسؤول بريطاني وقتلته. وفي كابول بدأ زعماء القبائل يتآمرون لطرد الحكام البريطانيين. أصيب الشاه بالذعر. وكان قد طالب ماكناتن طوال أشهر بأن يسمح له بإلقاء القبض على خصومه وقتلهم، وهو أسلوب قديم يؤمن به الحاكم وضعه، لكن ماكناتن أجابه بأن بلداً متحضراً لا يستعمل الجريمة لكي يحل مشكلاته السياسية. كان الشاه يعرف أن الأفغان يحترمون القوة والسلطة، لا القيم «المتحضرة»، وبالنسبة إليهم فإن فشله في التعامل مع أعدائه يظهره ضعيفاً وغير جدير بالحكم، ويبقيه محاصراً بالأعداء. ماكناتن رفض الإصغاء.

انتشرت الثورة وبات ماكناتن مضطراً إلى مواجهة حقيقة أنه لا يملك الإرادة لإحباطها. لكن ما الداعي إلى الذعر؟ فالأفغان وقادتهم أناس سذج، ويمكنه استعادة اليد الطولى عبر الحيلة والذكاء. ولذلك تفاوض علناً حول اتفاقية يغادر جراءها الجنود والمواطنون البريطانيون أفغانستان، لقاء تأمين الأفغان الطعام لهم خلال انسحابهم. بيد أنه قام سراً بإبلاغ بعض الزعماء المحليين الأساسيين بأنه مستعد لجعل أحدهم «وزير» البلاد، أي حاكمها، وأن يزوده بأموال طائلة، مقابل إخماد الثورة والسماح للجيش البريطاني بالبقاء.

تجاوب زعيم قبائل الغيلزي الشرقية أكبر خان مع عرض ماكناتن. وفي 23

الكهف، دون أي خطوات خارجة». كذلك الحكماء يلاحظون علامات الخطر ويتفادونها.

«حكايات إيسوب»، القرن السادس ق.م.

فخ: «لكل امرئ ثمن»، هذا ليس بصحيح. لكن بالتأكيد ثمة طعم يعجز الجميع عن ابتلاعه. بالتالي لكي يكسب المرء مناصرة عدد كبير من الناس لقضية ما لا يحتاج إلا إلى وضعها في سياق من الإحسان والنبل والصدقات والتضحية– وفي أي قضية لا يستطيع المرء تضمين هذا؟: هذه الروعات التي تستطيبها أرواح بعضهم؛ أرواح أخرى تستملح أشياء أخرى.

«إنسان مفرط في إنسانيته»، فردريك نيتشه، 1886.

ديسمبر 1841 ذهب ماكناتن للقائه لإتمام الصفقة. بعد تبادل التحية سأل أكبر خان ماكناتن إذا ما كان يريد المضي قدماً في هذه الخيانة التي يخطط لها، فأجابه ماكناتن بكل سرور بالإيجاب. من دون أي تفسير أمر أكبر خان رجاله بالقبض على ماكناتن ووضعه في السجن – ليس لديه نية بخيانة الزعماء الآخرين. في الطريق احتشدت عصابة حول المبعوث سيء الحظ، وبفعل الغضب الناتج عن سنوات من الإحباط، قاموا بتقطيعه أشلاء وساروا بأطرافه في شوارع كابول، أما جذعه فقد علق بعقافة لتعليق اللحوم في السوق.

في غضون أيام قليلة تكشف كل شيء. أجبرت القوات البريطانية المتبقية – حوالى 4500 جندي مع 12 ألف من أهلهم وتابعيهم – على إجلاء أفغانستان فوراً، على الرغم من الطقس الشتوي القاسي. وكان يفترض أن يؤمن الأفغان المؤن للمنسحبين لكنهم لم يفعلوا ذلك. فانطلاقاً من ثقتهم بأن البريطانيين لن يغادروا إلا مجبرين قاموا بمضايقتهم بلا توقف خلال انسحابهم. المدنيون والجنود على حدّ سواء دفنوا سريعاً تحت الثلوج.

في 13 كانون الأول رأت القوات البريطانية المتمركزة في حصن جلال أباد حصاناً يشق طريقه نحو البوابة. كان راكبه نصف الميت الدكتور وليام برايدون الناجي الوحيد من الاجتياح البريطاني الملعون لأفغانستان.

تفسير

لقد كانت المعرفة التي من شأنها الحيلولة دون وقوع الكارثة بمتناول يد ماكناتن قبل فترة طويلة من إطلاق حملته. فالإنجليز والهنود الذين عاشوا في أفغانستان كان يمكن أن يخبروه أن الشعب الأفغاني من أكثر الشعوب كبرياء واستقلالية على وجه البسيطة، وأن منظر القوات الأجنبية التي تدخل شوارع كابول، يشكّل بالنسبة إليهم إهانة لا تغتفر. والأهم من هذا كله أنهم لم يكونوا شعباً تواقاً للسلام والازدهار والمصالحة. بل إنهم كانوا يرون في المواجهة والصراع طريقة صحية للعيش.

إن تقويم كونفوشيوس لهانغ يو، وهو رجل أجبر على الفرار من دولة إلى أخرى بسبب جشعه وعدم ولائه كل مرة كان يتولى فيها السلطة، هذا التقويم هو مثال بسيط حول الحكم على السلوك بناء على المثابرة. فبناء على أنماطه السلوكية المتكررة تكهن كونفوشيوس بأن نهاية هانغ يو ستكون مخزية. وبصورة أكثر عمومية يرى الفليسوف مينغ سو أن «رجلاً لا يبذل جهوده حيث ينبغي لن يبذلها في أي وضع كان، ورجلاً يكون بخيلاً مع أولئك الذين يجدر أن يعاملهم بكرم، يكون بخيلاً مع الجميع». فعلى اعتبار أن الناس يكتسبون عاداتهم الثابتة منذ الصغر فيمكن التكهن بخاتمة حياة رجل في منتصفها، «إن رجلاً لا يكون محبوباً في سن

كانت المعلومات متوافرة لماكناتن لكنه أبى رؤيتها. وقام عوضاً عن ذلك بإسقاط القيم الإنجليزية التي كان يعتبرها – مخطأ – كونية، على الشعب الأفغاني. وإذ أعمته نرجسيته أساء قراءة كل إشارة وصلت إليه، وكنتيجة ذلك جاءت استراتيجياته – من قبيل ترك الجيش البريطاني يحتل كابول، إنقاص ضريبة القبائل إلى النصف، محاولة عدم فرض سطوته في إخماد الانتفاضة – جاءت هذه الخطوات الاستراتيجية عكس ما كان مطلوباً. وفي ذلك اليوم المصيري الذي فقد فيه حرفياً رأسه، قام بأسوأ تقدير للحسابات، متخيلاً أن المال وجاذبية المصلحة الذاتية سوف تشتري له الولاء بين الناس الذين قام بإذلالهم.

إن هذين النرجسية والعماء ليسا نادرين، ويمكن أن نراهما كل يوم. فنحن نميل طبيعياً إلى رؤية الناس كانعكاس خالص لرغباتنا وقيمنا، وإذ نفشل في فهم كيف أنهم لا يشبهوننا، نفاجأ حين لا يتجاوبون على نحو ما كنا نتخيل. ولذلك، ودون قصد، نهينهم ونقصيهم، ثم نلومهم، ولا نلوم عجزنا عن فهمهم، على الضرر الذي تحقق.

افهم هذا: إذا سمحت للنرجسية بأن تلعب دور الشاشة بينك وبين الآخرين، فستسيء قراءتهم وستفشل استراتيجياتك. عليك أن تعي هذا وأن تسعى إلى رؤية الناس ببرود. كل فرد هو أشبه بثقافة غريبة. عليك أن تدخل إلى عقله، لا كممارسة للحساسية بل انطلاقاً من الضرورة الاستراتيجية. فقط بمعرفة أعدائك يمكن أن تأمل بهزمهم.

«كن مذعناً بحيث يثق بك وستعرف بعدها وضعه الحقيقي. اقبل أفكاره وتجاوب مع شؤونه كما لو كنت توأمه. ما أن تعرف كل شيء، قم بفهم قوته سراً، وبالتالي حين تأتي اللحظة المناسبة سيبدو كما لو أن السماء بنفسها قد دمرته».

تاي كونغ: ستة تعاليم سرية (القرن الرابع قبل الميلاد).

الأربعين سيموت كذلك».

«تاو الجاسوسية»، رالف دي. سوير، 1998.

تتضاءل مشكلة التنسيق حين يلعب القادة السياسيون أنفسهم دوراً في الجهود الاستخباراتية. حين كان قائداً للأغلبية في مجلس الشيوخ وضع ليندون جونسون نظاماً استخباراتياً مكثفاً زرعه بمصادر في أنحاء واشنطن كلها. وفي مرحلة ما في العقد الخامس من القرن الفائت صارح جونسون أحد المراسلين بامتعاضه منه لأنه يركز في مقالاته على المشكلات داخل حزبه، الحزب الديمقراطي، بينما يخفق في الحصول على معلومات كافية حول الانقسامات داخل الحزب الجمهوري. ولكي يوضح فكرته جلب مذكرة حول اجتماع خاص جرى مؤخراً

العناق الحميم

في العام 1805 أذلّ نابليون النمساويين في معركتي «ألم» و«أوسترليتز». وفي المعاهدة التي تلت ذلك قسّم الإمبراطورية النمساوية، واستولى على أراضيها في إيطاليا وألمانيا. بالنسبة إليه كان هذا كله جزءاً واحداً من لعبة شطرنج. كان هدفه الأخير أن يجعل النمسا حليفة له، حليفاً ضعيفاً وتابعاً، لكن يمنحه وزناً في بلاطات أوروبا، لأن النمسا كانت قوة مركزية في السياسة الأوروبية. كجزء من هذه الاستراتيجية الشاملة طالب نابليون بإرسال سفير نمساوي جديد إلى فرنسا: الأمير كليمنز فون مترنيخ، وكان هذا الأخير سفير النمسا لدى البلاط البروسي في برلين.

يتحدر مترنيخ، الذي كان وقتذاك في الثانية والثلاثين من عمره، من إحدى أعرق العائلات الأوروبية. كان مترنيخ الذي يتحدث الفرنسية بطلاقة، شخصاً محافظاً في السياسة، وكان مثالاً في الأرستقراطية والأناقة ومحباً للنساء. وبالتالي فإن حضور هذا الأرستقراطي اللامع سيضفي بريقاً على البلاط الإمبراطوري الذي كان نابليون يؤسسه. والأهم من ذلك فإن كسب ودّ رجل بمثل هذه القوة – وكان نابليون يستطيع أن يكون جذاباً في اللقاءات الخاصة – سيساعد خطته الشاملة على جعل النمسا تابعاً ضعيفاً. وضعف مترنيخ تجاه النساء من شأنه أن يمنح نابليون المنفذ المناسب إليه.

التقى الرجلان للمرة الأولى في أغسطس 1806، حين قدّم مترنيخ أوراق اعتماده. عامله نابليون ببرود. ارتدى ثياباً أنيقة للمناسبة لكنه ظل معتمراً قبعته، الذي كان يعتبر تصرفاً فظاً في ذلك الزمن. بعد خطاب مترنيخ – البسيط والاحتفالي – بدأ نابليون يمشي في الغرفة ويتكلم في السياسة بطريقة توضح أنه يمسك بزمام الأمور. (كان يحب التحدث إلى الناس وقوفاً بينما هم جالسون). تكلم نابليون بدقة متناهية مثبتاً للرجل الأرستقراطي أنه ليس مجرد جاهل كورسيكي، وفي نهاية الحديث كان واثقاً من أنه أحدث الانطباع الذي يريده.

خلال الأشهر التالية التقى نابليون ومترنيخ مرات عدة. كانت خطة

جمع المراسل وعدداً من زملائه بالسيناتور ثورستون مورتون الذي أوجز لهم الانشقاقات داخل الحزب الجمهوري. ويتذكر رولاند إيفانز وروبرت نوفاك أن «النظام الاستخباراتي كان فعالاً جداً ومخيفاً جداً». وحتى داخل البيت الأبيض كان جونسون يؤمن بضرورة توافر المعلومات السياسية من مصادر داخلية. وبحسب مساعده هاري ماكفيرسون: «كان يجري الكثير من الاتصالات، لكنني كنت أعتمد على نتائج هذه الاتصالات في فترة بعد الظهر حين يستيقظ من قيلولته ويخابرني سائلاً: ما الذي تعرفه؟». فيمرر له ماكفيرسون آخر الأخبار التي استقاها من شخصيات سياسية وصحافية.

«فن الحرب السياسية»، جون بي. بيتني جونيور، 2000.

الإمبـراطور أن يفتن الأميـر، لكن العكس هو مـا حـدث: كـان متـرنيخ لديه طريقة في الإصغاء باهتمام، معلقاً تعليقات مناسبة ومطرياً على تبصّر نابليون الاستراتيجي. وفي لحظات كتلك كان نابليون يشعّ من الداخل: ها هو أمام رجل يقدّر حقاً عبقريته. بدأ يلتمس التقاء مترنيخ وبدأت نقاشاتهما حول السياسات الأوروبية تصير أكثر فأكثر صراحة. أصبح الرجلان صديقين إلى حدّ ما.

آملاً بالاستفادة من ضعف مترنيخ تجاه النساء فقد رتّب نشوء علاقة بينه وبين أخته كارولين مورا. وعلم منها بعض تفاصيل النميمة بين الدبلوماسيين، وأخبرته أن مترنيخ صار يكنّ له الاحترام. وفي المقابل أخبرت هي مترنيخ أن نابليون لم يكن سعيداً مع زوجته الإمبراطورة جوزيفين، التي لا يمكنها الإنجاب، وأنه يفكّر في الطلاق. لم يبدُ نابليون مستاء من معرفة مترنيخ تفاصيل حياته الشخصية.

في العام 1809، قامت النمسا الساعية إلى الانتقام من هزيمتها المذلة في «أوسترليتز»، بإعلان الحرب على فرنسا. رحّب نابليون بهذا الحدث الذي سيمنحه فرصة إضافية لإلحاق هزيمة أكبر بالنمساويين. كانت الحرب صعبة، لكن انتصر الفرنسيون، وفرض نابليون تسوية مذلة، مقتطعاً مناطق بأكملها من الإمبراطورية النمساوية. تمّ تفكيك الجيش النمساوي، وشكّلت حكومة جديدة، وعيّن مترنيخ صديق نابليون وزيراً للخارجية، أي في المكان الذي أراده به.

بعد بضعة أشهر حدث أمر فاجأ نابليون قليلاً لكنه أسرّه: عرض عليه إمبراطور النمسا الزواج من أخته الكبرى الأرشدوقة ماري لويز. كان نابليون يعرف أن الطبقة الأرستقراطية النمساوية تكرهه؛ فاستنتج أن ترتيب هذا الزواج هو من عمل مترنيخ. التحالف عبر الزواج مع النمسا سيكون عرضاً استراتيجياً للقوة، فوافق نابليون بسعادة على العرض، وطلق جوزيفين، ثم تزوج ماري لويز في العام 1810.

رافق مترنيخ الأرشيدوقة إلى باريس لحفل الزفاف، وأصبحت علاقته

في جميع الفنون الحربية، في جميع فنون الأداء، وفي جميع أشكال السلوك البشري، فإن تحركات المرء تقوم على حركة عقله الخفي (الباطن).. في أسلوب «كاج» للسيافة يقرأ المقاتل عقل خصمه من خلال حركاته أو الوضعيات التي يتخذها.. أي عقل يستطيع أن ينفذ إلى عقل خصمه؟ إنه العقل المدرّب على إلى حدّ الانفصال العاطفي التام والحرية التامة. فيصبح صافياً كمرآة تعكس الانفعالات داخل عقل الخصم.. حين يقف المرء وجهاً لوجه أمام خصومه فلا يجدر به أن يكشف مكنونات فكره بحركاته. بل ينبغي أن ينبغي أن يتمكن عقله من اختراق عقل خصمه كما ينعكس القمر على صفحة الماء.

«حيوات معلمي القتال بالسيف»، ماكوتو سواغارا، 1988.

بنابليون أكثر دفئاً من ذي قبل. زواج نابليون هذا جعله فرداً في أعظم العائلات الأوروبية، وبالنسبة إلى رجل كورسيكي فإن العائلة تعني كل شيء؛ لقد ربح الشرعية السلالية التي لطالما حلم بها. وفي أحاديثه مع الأمير بات أكثر انفتاحاً من قبل. وقد سعد أيضاً بزوجته الجديدة التي أظهرت عقلاً سياسياً لامعاً، فأدخلها ضمن خططه الإمبراطورية في أوروبا.

في العام 1812 اجتاح نابليون روسيا. وجاء مترنيخ إليه بطلب: تشكيل جيش من 30 ألف جندي نمساوي يكونون تحت تصرف نابليون، وفي المقابل يسمح نابليون للنمسا بإعادة بناء جيشها. لم يرَ نابليون ضرراً في هذه الخطوة، فقد كان متحالفاً بالزواج مع النمسا، وإعادة التسلح فيها سيساعده في نهاية المطاف.

بعد بضعة أشهر تحول اجتياح روسيا إلى كارثة. وأجبر نابليون على الانسحاب، ونقص جيشه. فعرض مترنيخ خدماته كوسيط بين فرنسا والقوى الأوروبية الأخرى. فالموقع المركزي للنمسا يتيح لها لعب مثل هذا الدور كما كانت تفعل في الماضي، وعلى أي حال لم يكن أمام نابليون الكثير من الخيارات: كان بحاجة إلى الوقت ليتعافى. حتى لو ساعد دور الوسيط النمسا في استعادة استقلالها فليس لديه ما يخشاه من أصهرته.

بحلول ربيع العام 1813 انهارت المفاوضات وكانت حرب جديدة بين فرنسا الضعيفة وتحالف قوي يضم روسيا وبروسيا وإنجلترا والسويد، على وشك الوقوع. وفي الأثناء كان الجيش النمساوي قد اتسع بصورة كبيرة. وبطريقة ما كان نابليون بحاجة للاستيلاء عليه – لكن جواسيسه أبلغوه بأن مترنيخ قد عقد اتفاقاً سرياً مع الحلفاء. لابدّ من أنها حيلة: كيف يمكن أن يحارب الإمبراطور النمساوي صهره؟ غير أنه لم تمض بضعة أسابيع حتى بات الأمر مؤكداً: ما لم تفاوض فرنسا على السلام فإن النمسا ستتخلى عن موقعها كوسيط وتنضم إلى الحلفاء.

لم يصدّق نابليون أذنيه. سافر إلى دريسدن للقاء مترنيخ، وجرى اللقاء في 26 يونيو. لحظة رؤيته للأمير أصيب بالصدمة: فقد اختفى الجو الودي

حين ضمن مونينوري جمهوراً إلى جانب «الشوغون» (الحاكم المطلق)، جلس أرضاً ووضع يديه على الأرضية مثلما كان يفعل المستشارون تعبيراً عن الاحترام لسادتهم. وفجأة قام الشوغون لميتسو بقذف رمح باتجاه مونينوري «الغافل»، ليفاجأ بنفسه منبطحاً على ظهره، فقد استشعر مونينوري بنوايا الشوغون قبل قيام الأخير بأي حركة، وقام بجره من رجليه لحظة قذفه للرمح.

«حيوات معلمي القتال بالسيف»، ماكوتو سواغارا، 1988.

الخفيف بينهما. وأبلغه مترنيخ بلهجة باردة أنه عليه بأن يقبل التسوية التي تعيد فرنسا إلى حدودها الطبيعية، لأن النمسا مضطرة إلى الدفاع عن مصالحها وعن استقرار أوروبا. فجأة أدرك الإمبراطور: لقد كان مترنيخ يلاعبه منذ البداية، وأن الرابط العائلي لم يكن أكثر من حيلة لتعميته عن إعادة التسلح النمساوي واستقلاليتها. فقال لمترنيخ «إذن لقد ارتكبت خطوة غبية بالزواج من الأرشيدوقة؟»، فأجابه مترنيخ «بما أن جلالتك سألتني رأيي» «فسأسرّ لك بأن نابليون الغازي قد ارتكب خطأ».

رفض نابليون سلام مترنيخ المفروض. فانضمت النمسا إلى الحلفاء، وهزم نابليون في نيسان 1814 ونفي إلى جزيرة إلبا على البحر المتوسط.

هناك في رأيي نوعان من العيون: الأول ينظر ببساطة على الأمور والآخر يرى عبرها ليفهم طبيعتها الداخلية. الأول ينبغي ألا يكون متوتراً لكي يراقب إلى أقصى حد، أما الثاني فينبغي أن يكون قوياً، لكي يميز بوضوح أعمال عقل الخصم. أحياناً يستطيع المرء قراءة عقل امرئ آخر بعينيه. في المسايفة لا ضير من أن تسمح لعينيك بأن تعكسا إرادتك لكن لا تسمح لهما أبداً بكشف مكنونات عقلك. هذه المسألة ينبغي التفكير ملياً بها ودرسها بعناية.

مياموتو موساشي
(1584-1645).

تفسير

كان نابليون يفتخر بمقدرته على معرفة نفسيات الآخرين واستعمالها ضدهم، لكن في هذه الحالة فاقه رجل محترف أكثر منه بكثير في لعبة كهذه. كان مبدأ مترنيخ هو التالي: يقوم بهدوء بدراسة أعدائه، مقنعاً بابتسامته وأناقته واسترخائه الذي يجعلهم يفضون إليه بدواخلهم. في لقائه الأول مع نابليون رأى رجلاً يبذل جهداً ليثير الإعجاب؛ لاحظ أن نابليون القصير القامة يمشي على أطراف أصابعه لكي يبدو أطول، ويجاهد لإخفاء لهجته الكورسيكية. وقد أكدت اللقاءات التالية انطباعات مترنيخ عن نابليون بأنه رجل يتوق إلى أن يتم قبوله كند لأرستقراطية أوروبا. لم يكن الإمبراطور يشعر بالأمان.

هذه النظرة العميقة ربحت. استعملها مترنيخ لكي ينحت استراتيجيته المضادة: عرض الزواج بامرأة من السلالة النمساوية. فبالنسبة إلى كورسيكي هذا يعني كلّ شيء، وقد يعمي نابليون عن حقيقة بسيطة: بالنسبة إلى أرستقراطيين مثل مترنيخ والإمبراطور النمساوي لا تعني الروابط العائلية شيئاً مقارنة ببقاء السلالة نفسها.

تجلّت عبقرية مترنيخ في أنه أدرك الهدف المناسب لاستراتيجيته: ليس جيوش نابليون، الذي لم تكن النمسا لتأمل بهزيمته، فنابليون كان قائداً عسكرياً لا مثيل له، بل عقل نابليون نفسه. لقد فهم الأمير أنه حتى أقوى الرجال يظلون بشراً ولديهم نقاط ضعف إنسانية. وبأنه بدخوله حياة نابليون الخاصة، ولعب دور المذعن والتابع، سيستطيع إيجاد نقاط ضعفه وإيذاءه بطرق لا يستطيع جيش عليها. وبالاقتراب منه، عبر أخت الإمبراطور كارولين، وعبر الأرشيدوقة ماري لويز، وعبر لقاءاتهما المرحة، سيستطيع خنقه في عناق ودّي.

افهم هذا: إن عدوك الفعلي هو عقل عدوك. أما موارده وجيوشه وذكاؤه فيمكن تجاوزها جميعاً إذا استطعت فهم نقاط ضعفه، نقطة العمى العاطفية التي يمكنك خداعها وتضليله والتلاعب به عبرها. إن أقوى جيش في العالم يمكن دحره عبر تفكيك عقل قائده.

وأفضل طريقة لإيجاد نقاط ضعف العدو، ليس عبر الجواسيس، بل عبر المعانقة الحميمة. وراء واجهة من الصداقة، وحتى الخضوع، تستطيع مراقبة أعدائك، وجعلهم يفضون إليك ويكشفون أنفسهم أمامك. ادخل تحت جلدهم، فكّر مثلهم. ما إن تكتشف نقطة ضعفهم – مزاج لا يمكن السيطرة عليه، ضعف تجاه الجنس الآخر – حتى تمتلك المواد الكفيلة بتحطيمهم.

الغضب كجاسوس: إن الغضب يفضح الروح ويكشف أعماق أعماقها. لهذا السبب، إذا عدمنا وسيلة أخرى لنعرف حقيقة المسألة، يجب أن نعرف كيف نضع معارفنا وأتباعنا وأعداءنا يف ثورة غضب، لنعرف حقيقة أفكارهم ونواياهم ضدنا.

«**إنسان مفرط في إنسانيته**»، **فردريك نيتشه**، 1886.

«ليست الحرب فعلاً حربياً مصوباً نحو شيء جامد، كما في الفنون الميكانيكية... بل إنها فعل الإرداة المصوب نحو كيان حي ومتفاعل».

كارل فون كلاوسفيتز (1780-1831).

مفاتيح الحرب

إن القوة الأعظم في الحياة لا تأتي من الموارد غير المحدودة أو المهارة

الاستراتيجية التامة، بل من المعرفة الواضحة بمن هم حولك: قدرتك على قراءة الناس كما لو كانوا كتاباً. حين تحصل على هذه المعرفة فسيمكنك تمييز العدو من الصديق، وأن تقضي على الأفاعي المختبئة في العشب. يصبح بإمكانك توقّع حقد العدو، وأن تخترق استراتيجياتهم والقيام بعمل دفاعي. إن شفافيتهم ستكشف لك المشاعر التي لا يملكون عليها إلا القليل من السيطرة. فالتسلح بهذه المعرفة يمكّنك من إيقاعهم في الفخ وتدميرهم.

لقد كان هذا النوع من المعرفة هدفاً عسكرياً منذ فجر التاريخ. ولهذا اخترعت فنون جمع المعلومات والتجسس. لكن الجواسيس لا يمكن الوثوق بهم؛ فهم يصفّون المعلومات عبر أحكامهم ومفاهيمهم الجاهزة، وبما أن طبيعة عملهم تضعهم بين طرفين وتجبرهم على أن يكونوا مستقلين، فيصعب كثيراً السيطرة عليهم، ويمكن أن ينقلبوا ضدّك في أي لحظة. كما أنه تغيب عن تقارير هؤلاء تلك الإشارات الصغيرة: النبرة في صوت متكلم، أو النظرة في عينيه. وفي نهاية المطاف لا تعني معلومات الجاسوس شيئاً ما لم تكن حاذقاً في تفسير السلوك والنفسية البشريين. من دون هذه المهارة سترى فقط ما تريد أن تراه، مؤكداً على أحكامك المسبقة.

إن القادة الذين استعملوا الاستخبارات على أفضل نحو، من أمثال هنيبعل ويوليوس قيصر والأمير مترنيخ ونستون تشرشل وليندون جونسون خلال موقعه كسيناتور، كانوا أولاً وأخيراً تلاميذ كباراً في مجال الطبيعة البشرية وقرّاء متفوقين للبشر. وقد صقلوا مهاراتهم عبر مراقبة الناس عن كثب. فقط بامتلاكهم هذا الأساس استفادوا من الجواسيس لتوسيع قوة الرؤية لديهم.

الخطوة الأولى في هذه العملية هي أن تتجاوز فكرة أن الناس هم ألغاز يستحيل اختراقها، وأنه ليس من وسيلة لاختلاس النظر إلى أرواحهم إلا عبر حيلة ما. إذا بدا الناس غامضين فذلك فقط لأننا نتعلم إخفاء مشاعرنا ونوايانا الحقيقية منذ سن مبكرة. فإذا ما رحنا نكشف أمام الناس هنا وهناك ما نخطط لفعله فسنجعل أنفسنا عرضة للضغينة، وإذا ما كشفنا دائماً ما نفكر به فقد نهين الكثير من الناس بدون ضرورة. لذا، وخلال بلوغنا، يصبح إخفاء

فَهَرَبَ دَاوُدُ مِنْ نَايُوتَ فِي الرَّامَةِ، وَجَاءَ وَقَالَ قُدَّامَ يُونَاثَانَ: «مَاذَا عَمِلْتُ؟ وَمَا هُوَ إِثْمِي؟ وَمَا هِيَ خَطِيَّتِي أَمَامَ أَبِيكَ حَتَّى يَطْلُبَ نَفْسِي؟» فَقَالَ لَهُ: «حَاشَا. لاَ تَمُوتُ! هُوَذَا أَبِي لاَ يَعْمَلُ أَمْراً كَبِيراً وَلاَ أَمْراً صَغِيراً إِلاَّ وَيُخْبِرُنِي به. وَلِمَاذَا يُخْفِي عَنِّي أَبِي هذَا الأَمْرَ؟ لَيْسَ كَذَا». فَحَلَفَ أَيْضاً دَاوُدُ وَقَالَ: «إِنَّ أَبَاكَ قَدْ عَلِمَ أَنِّي قَدْ وَجَدْتُ نِعْمَةً فِي عَيْنَيْكَ، فَقَالَ: لاَ يَعْلَمْ يُونَاثَانُ هذَا لِئَلاَّ يَغْتَمَّ. وَلكِنْ حَيٌّ هُوَ الرَّبُّ، وَحَيَّةٌ هِيَ نَفْسُكَ، إِنَّهُ كَخَطْوَةٍ بَيْنِي وَبَيْنَ الْمَوْت». فَقَالَ يُونَاثَانُ لِدَاوُدَ: «مَهْمَا تَقُلْ نَفْسُكَ أَفْعَلْهُ لَكَ». فَقَالَ دَاوُدُ لِيُونَاثَانَ: «هُوَذَا الشَّهْرُ غَداً حِينَمَا أَجْلِسُ مَعَ الْمَلِك لِلأَكْلِ. وَلكِنْ أَرْسِلْنِي فَأَخْتَبِئَ فِي الْحَقْلِ إِلَى مَسَاءِ الْيَوْمِ الثَّالِث. وَإِذَا افْتَقَدَنِي أَبُوكَ، فَقُلْ: قَدْ طَلَبَ

ما نفكر به، طبيعة ثانية.

هذا الغموض المتعمد يجعل لعبة الاستخبارات صعبة لكن غير مستحيلة. إذ أنه وعلى الرغم من أن الناس يجاهدون بكل وعي لإخفاء ما يجري في عقولهم، فإنهم بطريقة لا واعية يريدون الإفصاح عنه، لأن إخفاء مشاعرنا وأفكارنا في أوضاع اجتماعية أمر مرهق، وحين نتمكن من إظهار أنفسنا نشعر بالارتياح. نريد، سراً، أن يعرفنا الناس، ومعرفة حتى الجوانب المظلمة منا. حتى ونحن نسعى باستمرار إلى السيطرة على هذا التوق الداخلي فإن لا وعينا يرسل باستمرار الإشارات التي تكشف جزءاً مما يحدث في داخلنا، من قبيل الكلمات التي تخرج لا إرادياً: نبرة الصوت، نوع الملابس، الحركات العصبية، التصرفات غير العقلانية المفاجئة، نظرة في عيوننا تناقض كلماتنا، الأشياء التي نقولها بعد احتساء كأس.

افهم هذا: بين يوم وآخر يرسل البشر إشارات تكشف عن نواياهم وعن أعمق رغباتهم. إذا لم نلتقط هذه الإشارات فهذا لأننا لم نكن متنبّهين كفاية. وسبب هذا بسيط: نحن عادة عالقون داخل عوالمنا الخاصة، ونصغي إلى حواراتنا الداخلية الخاصة، ومهووسون بأنفسنا وبإرضاء ذواتنا. مثل وليام ماكناتن نميل إلى رؤية الناس على أنهم مجرد انعكاس لنا. حين تتمكن من إسقاط تمركزك الذاتي ورؤية الناس على حقيقتهم، والتخلص من رغباتك، ستصبح حساسيتك أعلى تجاه إشاراتهم.

وقد شكّلت هذه المقدرة على قراءة البشر مهارة بقاء مهمة عند مقاتلي الساموراي اليابانيين، وقد ظهرت تحديداً في مدرسة شينكاج للمسايفة. أحد المعلمين الأوائل في المدرسة خلال القرن السابع عشر كان ياغيو مونينوري. ذات عصر ربيعي من سنوات حياته الأخيرة كان يقوم بنزهة هادئة في حدائقه، معجباً بأزهار الكرز. كان يرافقه خادم يمشي وراءه، مشهراً سيفه مثلما كانت تقتضي العادة. فجأة توقف مونينوري عن السير. انتابه شعور

دَاوُدُ مِنِّي طِلْبَةً أَنْ يَرْكُضَ إِلَى بَيْتِ لَحْمٍ مَدِينَتِهِ، لأَنَّ هُنَاكَ ذَبِيحَةً سَنَوِيَّةً لِكُلِّ الْعَشِيرَةِ. فَإِنْ قَالَ هكَذَا: حَسَنًا. كَانَ سَلاَمٌ لِعَبْدِكَ. وَلكِنْ إِنِ اغْتَاظَ غَيْظًا، فَاعْلَمْ أَنَّهُ قَدْ أُعِدَّ الشَّرُّ عِنْدَهُ. فَتَعْمَلُ مَعْرُوفًا مَعَ عَبْدِكَ، لأَنَّكَ بِعَهْدِ الرَّبِّ أَدْخَلْتَ عَبْدَكَ مَعَكَ. وَإِنْ كَانَ فِيَّ إِثْمٌ فَاقْتُلْنِي أَنْتَ، وَلِمَاذَا تَأْتِي بِي إِلَى أَبِيكَ؟». فَقَالَ يُونَاثَانُ: «حَاشَا لَكَ! لأَنَّهُ لَوْ عَلِمْتُ أَنَّ الشَّرَّ قَدْ أُعِدَّ عِنْدَ أَبِي لِيَأْتِيَ عَلَيْكَ، أَفَمَا كُنْتُ أُخْبِرُكَ بِهِ؟». فَقَالَ دَاوُدُ لِيُونَاثَانَ: «مَنْ يُخْبِرُنِي إِنْ جَاوَبَكَ أَبُوكَ شَيْئًا قَاسِيًا؟». 11 فَقَالَ يُونَاثَانُ لِدَاوُدَ: «تَعَالَ نَخْرُجُ إِلَى الْحَقْلِ». فَخَرَجَا كِلاَهُمَا إِلَى الْحَقْلِ. وَقَالَ يُونَاثَانُ لِدَاوُدَ: «يَا رَبُّ إِلهَ إِسْرَائِيلَ، مَتَى اخْتَبَرْتُ أَبِي مِثْلَ الآنَ غَدًا أَوْ بَعْدَ غَدٍ، فَإِنْ كَانَ خَيْرٌ لِدَاوُدَ

بالخطر. وحين نظر خلفه لم ير ما يؤكد إحساسه، ومع ذلك فقد استولى عليه القلق بحيث أنه عاد إلى منزله وجلس مسنداً ظهره إلى عامود في حال تعرّضه لهجوم مفاجئ.

بعد أن جلس هناك لفترة، سأله خادمه ما الأمر. اعترف الساموراي بأنه خلال نظره إلى ثمار الكرز انتابه إحساس داهم بالخطر، وبأن عدواً سيهاجمه. غير أن ما بات يقلقه الآن هو أن هذا الخطر من بنات خياله، وقال لنفسه إنه لابدّ كان يهلوس. وبما أن الساموراي يعتمد في بقائه على غريزة توقع الهجوم، فلابدّ من أن حياته كمقاتل قد انتهت.

فجأة ارتمى الخادم أرضاً واعترف: بينما كان مونينوري يمشي في الحديقة، خطرت له فكرة أنه إذا كان سيضرب سيده بينما يتأمل أزهار الكرز، فلن يتمكن هذا المسايف البارع صد ضربته. اتضح أن مونينوري لم يفقد مهارته على الإطلاق، بل على العكس تماماً، فإن حساسيته الهائلة تجاه مشاعر الناس وأفكارهم جعلته يلتقط إحساساً يجري وراء ظهره، مثلما يحسّ الجواد بطاقة راكبه أو الكلب بحركات صاحبه. يمتلك الحيوان هذه الحساسية لأنه يبدي اهتماماً تاماً. وعلى النحو عينه كانت مدرسة شنكاج تعلم المقاتلين على إفراغ عقولهم، ومركزة أنفسهم في اللحظة الراهنة، مثلما تفعل الحيوانات وأن يمنعوا أي فكرة من إعاقة إحساسهم. هذا من شأنه السماح للمحارب بأن يقرأ في كوع خصمه أو يده أقلّ توتّر يشير إلى أنه سيقدم على الهجوم، ويسمح له بالنظر في عيني خصمه والحدس بالضربة القادمة أو التوتر في حركة رجليه الذي يشير إلى الخوف أو الارتباك. معلّم مثل مونينوري كان بمقدوره قراءة أفكار أحدهم حتى لو لم يكن يراه.

إن القوة التي كان يتم تعليمها في مدرسة شينكاج، وهي نفسها التي كان يمتلكها الأمير مترنيخ، هي القدرة على التخلص من الأنا، وعلى الانغماس مؤقتاً في عقل الطرف الآخر. سوف تذهل من مدى الأمور التي يمكنك معرفتها عن الآخرين إذا ما أوقفت حوارك الداخلي مع نفسك، وأفرغت

وَلَمْ أُرْسِلْ حِينَئِذٍ فَأُخْبِرَهُ، فَهكَذَا يَفْعَلُ الرَّبُّ لِيُونَاثَانَ وَهكَذَا يَزِيدُ. وَإِنِ اسْتَحْسَنَ أَبِي الشَّرَّ نَحْوَكَ، فَإِنِّي أُخْبِرُكَ وَأُطْلِقُكَ فَتَذْهَبُ بِسَلاَمٍ. وَلْيَكُنِ الرَّبُّ مَعَكَ كَمَا كَانَ مَعَ أَبِي. وَلاَ وَأَنَا حَيٌّ بَعْدُ تَصْنَعُ مَعِي إِحْسَانَ الرَّبِّ حَتَّى لاَ أَمُوتَ، بَلْ لاَ تَقْطَعُ مَعْرُوفَكَ عَنْ بَيْتِي إِلَى الأَبَدِ، وَلاَ حِينَ يَقْطَعُ الرَّبُّ أَعْدَاءَ دَاوُدَ جَمِيعاً عَنْ وَجْهِ الأَرْضِ». فَعَاهَدَ يُونَاثَانُ بَيْتَ دَاوُدَ وَقَالَ: «لِيَطْلُبِ الرَّبُّ مِنْ يَدِ أَعْدَاءِ دَاوُدَ». ثُمَّ عَادَ يُونَاثَانُ وَاسْتَحْلَفَ دَاوُدَ بِمَحَبَّتِهِ لَهُ لأَنَّهُ أَحَبَّهُ مَحَبَّةَ نَفْسِهِ. وَقَالَ لَهُ يُونَاثَانُ: «غَداً الشَّهْرُ، فَتُفْتَقَدُ لأَنَّ مَوْضِعَكَ يَكُونُ خَالِياً. وَفِي الْيَوْمِ الثَّالِثِ تَنْزِلُ سَرِيعاً وَتَأْتِي إِلَى الْمَوْضِعِ الَّذِي اخْتَبَأْتَ فِيهِ يَوْمَ الْعَمَلِ، وَتَجْلِسُ بِجَانِبِ حَجَرِ الافْتِرَاقِ. وَأَنَا أَرْمِي

أفكارك، وركّزت على اللحظة الراهنة. التفاصيل التي يمكن أن تراها تعطيك معلومات غير مصفاة تستطيع أن تشكّل منها صورة دقيقة عن ضعف الناس ورغباتهم. انتبه بصورة خاصة إلى عيونهم، إذ يصعب كثيراً إخفاء الرسائل التي تبعث بها العينان عن أفكار صاحبها.

بحسب لاعب البايسبول بوب ليمون كان اللاعب الكبير تيد ويليامز «رامي الكرات الوحيد الذي تشعر أنه يرى من خلالك». في الصراع بين الرامي والقاذف فإن الأخير يمكنه أن يعرف نوع الرمية، أما الرامي فلا يمكنه إلا أن يخمّن، ولذلك فإنه حتى أعظم الرماة ينجحون فقط مرة واحدة كل ثلاث أو أربع رميات. غير أن ويليامز قلب المعادلة.

لم يكن أسلوب ويليامز نابعاً من قدراته السحرية أو حتى من حدسه، بل أبسط من ذلك بكثير. فقد جعل من رماة الكرات في البايسبول مجال دراسته، مراقباً أنماطهم خلال المباراة، والموسم الرياضي، والسنوات. كان يطرح على الرماة في فريقه هو مئات الأسئلة حول طريقة عملهم محاولاً تقمص أحاسيسهم. وخلال وقوفه قبالة القاذف كان يفرغ رأسه من كل شيء إلا القاذف نفسه، ملاحظاً أصغر حركة في طريقة رميه أو قبضه على الكرة، أي شيء يمكن أن يشير إلى نواياه. وكانت النتيجة مذهلة: عند قذف الكرة كان يستطيع ويليامز وضع نفسه مكان القاذف وتوقّع نوع الضربة. أحياناً كان يرى نفسه شخصاً آخر، كقاذف يحاول التغلب على الرامي العظيم ويليامز. وكما تظهر حالة ويليامز فإن القدرة على نسخ أفكار عدوك والنفاذ إليها، تعتمد على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عنه، وتتجاوز تصرفاته لتحلل أنماط تفكيره، بحيث تكون متيقظاً للإشارات التي تخرج منه في اللحظة الراهنة.

إنه من المهم طبعاً ألا ينتبه الناس إلى أنك تراقبهم عن كثب. والاختباء وراء واجهة من الود على طريقة الأمير مترنيخ يساعد على إخفاء ما تفعله. لا تكثر من طرح الأسئلة، فالحيلة هي أن تجعل الناس يسترخون ويفضون بما يكمن في داخلهم من دون أن تدفعهم لذلك، ومن دون أن يحسوا بنواياك.

ثَلاَثَةَ سِهَامٍ إِلَى جَانِبِهِ كَأَنِّي أَرْمِي غَرَضاً. وَحِينَئِذٍ أُرْسِلُ الْغُلاَمَ قَائِلاً: اذْهَبِ الْتَقِطِ السِّهَامَ. فَإِنْ قُلْتُ لِلْغُلاَمِ: هُوَذَا السِّهَامُ دُونَكَ فَجَائِياً، خُذْهَا. فَتَعَالَ، لأَنَّ لَكَ سَلاَماً. لاَ يُوجَدُ شَيْءٌ، حَيٌّ هُوَ الرَّبُّ. وَلكِنْ إِنْ قُلْتُ هكَذَا لِلْغُلاَمِ: هُوَذَا السِّهَامُ دُونَكَ فَصَاعِداً. فَاذْهَبْ، لأَنَّ الرَّبَّ قَدْ أَطْلَقَكَ. وَأَمَّا الْكَلاَمُ الَّذِي تَكَلَّمْنَا بِهِ أَنَا وَأَنْتَ، فَهُوَذَا الرَّبُّ بَيْنِي وَبَيْنَكَ إِلَى الأَبَدِ». فَاخْتَبَأَ دَاوُدُ فِي الْحَقْلِ. وَكَانَ الشَّهْرُ، فَجَلَسَ الْمَلِكُ عَلَى الطَّعَامِ لِيَأْكُلَ. فَجَلَسَ الْمَلِكُ فِي مَوْضِعِهِ حَسَبَ كُلِّ مَرَّةٍ عَلَى مَجْلِسٍ عِنْدَ الْحَائِطِ. وَقَامَ يُونَاثَانُ وَجَلَسَ أَبْنَيْرُ إِلَى جَانِبِ شَاوُلَ، وَخَلاَ مَوْضِعُ دَاوُدَ. وَلَمْ يَقُلْ شَاوُلُ شَيْئاً فِي ذلِكَ الْيَوْمِ، لأَنَّهُ قَالَ: «لَعَلَّهُ عَارِضٌ. غَيْرُ طَاهِرٍ هُوَ. إِنَّهُ لَيْسَ طَاهِراً».

إن المعلومات غير مجدية ما لم تجد تفسيرها واستعمالها لمعرفة الفرق بين المظهر والمخبر. عليك أن تتعلم كيف تتعرف على طائفة من الأنماط النفسية. كن متيقظاً على سبيل المثال، لظاهرة الندّ المقنّع: حين يقوم ندّ بالإعلان عن أمر شخصي بصورة مفاجئة، فالأرجح أنه ليس إلا تمويهاً. الشخص المداهن الذي يفيض إطراء نحوك، قد يكون يضمر العدائية والنية السيئة؛ أما الشخص العدواني فقد يكون يخفي شعوراً بالاضطراب؛ الأخلاقي قد يظهر النقاء لكي يخفي رغباته الشريرة. سواء أكان الناس يحاولون ذر الرماد في عينيك أم أعينهم هم فقد يكونون يحاولون إقناع أنفسهم بأنهم ليسوا حقاً ما يخشون من أن يكونوه.

بصورة عامة من الأسهل مراقبة الناس خلال تصرفاتهم، لا سيما في الأزمات. فهذه الأوقات هي التي يظهرون من خلالها نقاط ضعفهم أو يكابدون كثيراً لإخفائها بحيث يمكنك أن تراها عبر أقنعتهم. تستطيع سبر أغوارهم عبر فعل أشياء ظاهرها غير مؤذ لكي تحصل منهم على ردة فعل، ربما عبر قول شيء فظ أو دفاعي. إن جعل الناس انفعاليين والضغط على أزرارهم العاطفية، يلمس جزءاً عميقاً في طبيعتهم. إما أن تفلت منهم ملامح معينة عن أنفسهم وإما سيضعون قناعاً تستطيع النفاذ من ورائه.

إن جزءاً أساسياً من فهم الناس هو تقدير قوة مقاومتهم. من دون هذه المعرفة ستبالغ أو تقلل من تقديرهم، وفقاً لمستويات الخوف أو الثقة بالنفس لديك. إن شخصاً يخفي جبنه وضعف قراره، يمكن جعله يستسلم بدفعة قوية واحدة؛ شخص يائس ليس لديه الكثير ليخسره سيقاتل حتى النهاية. وقد اعتاد المغول على بدء حملاتهم بمعركة يكون الهدف الوحيد منها اختبار قوة وعزم عدوهم. وما كانوا يشتبكون مع عدو قبل أن يقيسوا روحه المعنوية. هذه المعركة التمهيدية تفيد في كشف فكر العدو واستراتيجيته.

إن نوعية المعلومات التي تحصل عليها عن العدو أهم من كميتها. معلومة صغيرة إنما مهمة قد تكون مفتاح تدميره. حين علم القائد القرطاجي هنيبعل أن القائد الروماني الذي يواجهه شخص جاهل وحامي الأعصاب، كان يدّعي

وَكَانَ فِي الْغَدِ الثَّانِي مِنَ الشَّهْرِ أَنَّ مَوْضِعَ دَاوُدَ خَلاَ، فَقَالَ شَاوُلُ لِيُونَاثَانَ ابْنه: «لِمَاذَا لَمْ يَأْتِ ابْنُ يَسَّى إِلَى الطَّعَامِ لاَ أَمْسِ وَلاَ الْيَوْمَ؟» فَأَجَابَ يُونَاثَانُ شَاوُلَ: «إِنَّ دَاوُدَ طَلَبَ مِنِّي أَنْ يَذْهَبَ إِلَى بَيْتِ لَحْمٍ، وَقَالَ: أَطْلِقْنِي لأَنَّ عِنْدَنَا ذَبِيحَةَ عَشِيرَةٍ فِي الْمَدِينَةِ، وَقَدْ أَوْصَانِي أَخِي بِذلِكَ. وَالآنَ إِنْ وَجَدْتُ نِعْمَةً فِي عَيْنَيْكَ فَدَعْنِي أُفْلِتُ وَأَرَى إِخْوَتِي. لِذلِكَ لَمْ يَأْتِ إِلَى مَائِدَةِ الْمَلِكِ». فَحَمِيَ غَضَبُ شَاوُلَ عَلَى يُونَاثَانَ وَقَالَ لَهُ: «يَا ابْنَ الْمُتَعَوِّجَةِ الْمُتَمَرِّدَةِ، أَمَا عَلِمْتُ أَنَّكَ قَدِ اخْتَرْتَ ابْنَ يَسَّى لِخِزْيِكَ وَخِزْيِ عَوْرَةِ أُمِّكَ؟ لأَنَّهُ مَا دَامَ ابْنُ يَسَّى حَيًّا عَلَى الأَرْضِ لاَ تُثْبَتُ أَنْتَ وَلاَ مَمْلَكَتُكَ. وَالآنَ أَرْسِلْ وَأْتِ بِهِ إِلَيَّ لأَنَّهُ ابْنُ الْمَوْتِ هُوَ». فَأَجَابَ يُونَاثَانُ شَاوُلَ أَبَاهُ وَقَالَ لَهُ: «لِمَاذَا يُقْتَلُ؟ مَاذَا عَمِلَ؟».

الضعف، مغرياً الرجل للقيام بهجوم متسرع. ما إن رأى تشرشل أن هتلر لديه جنون العظمة، وأنه يفقد عقله عند أصغر إشارة إلى الضعف، حتى عرف كيف يستفز الفهرر، عبر التظاهر بالقيام بهجوم في منطقة هامشية ما مثل البلقان، فيجعله يرى التهديدات آتية من كل صوب، ويحمله على نشر دفاعاته على مساحات واسعة، وهو خطأ عسكري قاتل.

في العام 1988، كان لي أتواتر مخططاً استراتيجياً في فريق جورج بوش الأب الذي دخل السباق ليصبح مرشح الحزب الجمهوري للانتخابات الرئاسية. وحين اكتشف أتواتر أن منافس بوش السيناتور روبرت دول شخص عصبي المزاج وأن مساعديه يبذلون جهداً كبيراً للسيطرة عليه، نصح بالضغط المستمرّ على أزرار دول العصبية. لا ينتهي الأمر عند حقيقة أن «دول»، حين يبدو متوتراً، لا يقنع الناخب الأمريكي بأنه يتمتع بمواصفات الرئيس، لكنّ رجلاً غاضباً وعاطفياً نادراً ما يفكّر بطريقة صحيحة. إن عقلاً مضطرباً هو عقل يمكنك السيطرة عليه وإفقاده توازنه وقت تشاء.

ثمة بالطبع حدود لما تستطيع جمعه من معلومات عبر المراقبة. لذلك فإن شبكة من الجواسيس ستوسع دائرة الرؤية لديك، لا سيما حين تتعلم تفسير المعلومات التي تجلبها لك. والأفضل طبعاً وجود شبكة غير رسمية – مجموعة من الحلفاء تجندهم مع الوقت ليصبحوا أذنيك وعينيك. حاول أن تصادق الأشخاص في مركز المعلومات أو على مقربة من مركز معلومات خصمك. فصديق يحتل المكان المناسب يمكن أن يكون أكثر فائدة من حفنة من الجواسيس المأجورين. في زمن نابليون لم تكن شبكة الاستخبارات تعني شيئاً، لكن أفضل معلوماته كانت تأتي من أصدقاء وضعهم بحرص في دوائر دبلوماسية في أرجاء أوروبا.

ابحث دائماً عن الجواسيس الداخليين، أشخاص في معسكر العدو غير راضين ولديهم ميل للتعاون. استخدمهم لتحقيق أهدافك وسوف يعطونك معلومات أفضل من أي جاسوس مدسوس من الخارج. وظّف أناساً طردهم العدو لأنهم سيخبرونك كيف يفكّر. الرئيس بيل كلينتون حصل على أفضل

فَصَابَى شَاوُلُ الرُّمْحَ نَحْوَهُ لِيَطْعَنَهُ، فَعَلِمَ يُونَاثَانُ أَنَّ أَبَاهُ قَدْ عَزَمَ عَلَى قَتْلِ دَاوُدَ. فَقَامَ يُونَاثَانُ عَنِ الْمَائِدَةِ بِحُمُوِّ غَضَبٍ وَلَمْ يَأْكُلْ خُبْزاً فِي الْيَوْمِ الثَّانِي مِنَ الشَّهْرِ، لأَنَّهُ اغْتَمَّ عَلَى دَاوُدَ، لأَنَّ أَبَاهُ قَدْ أَخْزَاه.

العهد الجديد، صموئيل الأول، إصحاح 20.

الدافع للهجوم: لا يهاجم الواحد أحداً لكي يؤذيه أو يسيطر عليه فحسب، بل ربما يلعلم فقط مدى قوته.

فردريك نيتشه (1844-1900).

العام الفائت في مؤتمر كبير عبّر أحدهم عن

المعومات عن الجمهوريين من خلال مستشاره ديك موريس الذي عمل معهم لسنوات ويعرف نقاط ضعفهم، الشخصية والتنظيمية.

تحذير: لا تعتمد أبداً على جاسوس واحد، أو على مصدر واحد للمعلومات، مهما كان هذا الجاسوس أو المصدر جيداً. فأنت تخاطر هنا بأن يتم التحايل عليك أو أن تتكون لديك معلومات منحازة.

الكثير من الناس يخلفون وراءهم أثراً مكوناً من الكتابات والمقابلات وما إلى ذلك من مصادر يمكنها أن تكشف لك معلومات بقدر أي جاسوس. وعلى سبيل المثال، فقبل الحرب العالمية الثانية أمّن كتاب هتلر «كفاحي» مسودة عن أفكاره ونواياه، دون أن ننسى الإشارات الكثيرة إلى نفسيته. كما أن جنراليه إروين رومل وهاينز غادريان كتبا عن النوع الجديد من الحرب الخاطفة التي كانا يعدانها. فالناس يكشفون الكثير عن أنفسهم من خلال كتاباتهم، جزئياً بطريقة مقصودة، فهم يريدون شرح أنفسهم في نهاية المطاف، وجزئياً بطريقة غامضة تستدعي تعاطف القارئ القادر على القراءة بين السطور.

أخيراً، فإن العدو الذي تواجهه ليس غرضاً جامداً سيستجيب ببساطة مع استراتيجياتك بطرق متوقعة. إن أعداءك يتغيرون باستمرار ويتأقلمون مع تحركاتك. وهم أيضاً خلاقون ويحاولون التعلم من أخطائهم ومن نجاحاتك. أبق معلوماتك طازجة، ولا تعتمد على أن عدوك سيتفاعل مرتين بالطريقة نفسها. إن الهزيمة معلم قاس، وخصمك المهزوم اليوم قد يصبح أكثر فطنة غداً. ينبغي أن تضع استراتيجياتك هذا الاحتمال في الحسبان؛ معرفتك بالعدو لا ينبغي أن تكون عميقة فحسب، بل راهنة كذلك.

صورة: الظل. الجميع لديه ظلّ ما، ذات سرية، جانب مظلم. هذا الظلّ يتضمن كل ما يحاول الناس إخفاءه عن العالم – نقاط ضعفهم، رغباتهم السرية، نواياهم الأنانية. هذا الظل غير مرئي عن بعد، ولكي تراه عليك أن

رأي مخالف للمجموعة وقال لهم إنه سيقتل رئيس المؤتمر ما لم يقبلوا رأيه. وبعد انتهاء المراسيم قال: «لقد أجمعوا على الرأي سريعاً. أظن أنهم أضعف من أن يكونوا مستشارين للمعلم».

«هاكاجور: كتاب الساموراي»، ياماموتو تسونيتومو (1659-1720).

كتب الكولونيل جون كريموني معلقاً على قدرتهم على «الاختفاء»: «يستطيع الأباتشي أن يخفي جسمه الداكن بين العشب الأخضر وراء الشجيرات البنية أو الصخور الرمادية، ودقة متناهية تجعل كل من يمر بقربه، ما لم يكن مجرّباً، لا يحس بوجوده»، ولاحظ أن الأباتشي «يمكثون لأيام هناك، ويراقبون كل خطوة تقوم بها، ويرصدون جميع مكونات معسكرك، فلا

تقترب أكثر جسدياً والأهم نفسياً. ثم سيظهر الظل نفسه. تتبع جيداً خطوات هدفك ولن يلاحظ كم من ظله قد كشف لك.

حجة: «بالتالي فإن سبب هزم الحاكم بعيد النظر وقائده المتفوق للعدو، وتحقيق نجاح يفوق قدرة العامة على رؤيته، هو المعرفة المتقدمة. هذه المعرفة لا يمكن استنباطها من الأشباح والأرواح، أو استنتاجها من المقارنة مع أحداث سابقة، أو التنبؤ بها، بل ينبغي أن تأتي من الناس، أولئك الذين يعرفون وضع العدو».

صن تسو (القرن الرابع ق.م).

نقض

حتى وأنت تعمل لمعرفة عدوك ينبغي أن تجعل نفسك صعب القراءة قدر المستطاع. بما أن الناس ليس لديهم سوى المظاهر للبناء عليها، فيمكن خداعهم بسهولة. تصرف بطريقة غير متوقعة من وقت لآخر. ارم لهم معلومة ذهبية عن ذاتك الداخلية – شيء مفبرك لا علاقة له بك أو بحقيقتك. احذر من أنهم يراقبونك، فلا تعطهم شيئاً أو أعطهم معلومات تضليلية. جعل نفسك بلا شكل محدد أو مفهوم سيجعل من المستحيل على الناس أن يدافعوا عن أنفسهم ضدّك، أو أنه يجعل المعلومات التي جمعوها عنك عديمة الجدوى.

يحسب أحد أن هذه الهجمات تأتي ارتجالاً بل هي نتيجة مراقبة طويلة وصبورة».
«**المحاربون: الحرب وسكان أمريكا الأصليين**»، **نورمان بانكروفت هانت**، 1995.

ينبغي أن أوضح من حيث المبدأ أنه لن يتم التسامح مع وجود عملاء سريين، إذ ينزعون إلى تعزيز المخاطر الإيجابية للشر الذي يستعملون ضده. من المعروف أن الجاسوس يفبرك معلوماته. لكن في مجال الفعل السياسي والثوري، الذي يعتمد جزئياً على العنف، فإن الجاسوس المحترف يمتلك كافة التسهيلات لفبركة الحقائق نفسها، وسينشر الشر المضاعف في اتجاه واحد، الذعر في الاتجاه الآخر.
«**العميل السري**»، **جوزيف كونراد** (1857-1924).

14

تغلّب على المقاومة

بالسرعة والمباغتة

استراتيجية الهجوم الخاطف

في عالم يكثر فيه البشر غير الحاسمين والمترددين، فإن استعمال السرعة سيحقق لك القوة. الضرب أولاً، وقبل أن يتسنى لخصومك الوقت للتفكير أو الاستعداد، سيجعلهم انفعاليين وفاقدي التوازن وميالين إلى ارتكاب الأخطاء. حين تتبع الضربة الأولى بمناورة سريعة ومفاجئة فستبث فيهم المزيد من الذعر والارتباك. هذه الاستراتيجية تعمل على أفضل نحو بوجود تمهيد، هدهدة، حركة غير متوقعة لا يكون عدوك مستعداً لها. حين تضرب فاضرب بكل قوة. التحرك بسرعة وحسم سيكسبك الاحترام والهيبة، وقوة زخم لا تقاوم.

بطيء بطيء، سريع سريع

في العام 1218 ميلادي، استقبل محمد الثاني، شاه خوارزم، ثلاثة سفراء من قبل جنكيز خان، قائد الإمبراطورية المغولية الواقعة إلى الشرق. حمل الزوار معهم هدايا رائعة، وأهمّ منها عرضاً بتوقيع معاهدة بين القوتين تسمح بإعادة فتح طريق الحرير المربحة التي تصل بين الصين وأوروبا. كانت إمبراطورية الشاه فسيحة تضم إيران كما نعرفها اليوم ومعظم أفغانستان. وكانت عاصمته سمرقند في غاية الثراء، وترمز لقوته، ولن تؤدي زيادة التجارة عبر طريق الحرير إلا إلى زيادة ثرائها. وبما أن المغول أوضحوا له بأنهم يعتبرونه الشريك المتفوق في الصفقة فقد قرر الشاه التوقيع على الاتفاقية.

هكذا هي الحرب بحيث الأولوية القصوى للسرعة. وهذا أن تستفيد مما لا يصل إليه عدوك، أن تسلك الطرق التي لا يتوقعها، وأن تهاجم حيث لا يكون قد أجرى أي تحضيرات.

صن تسو، القرن الرابع ق.م.

بعد بضعة أشهر وصلت قافلة مغولية إلى مدينة فاراب أو أوترار الواقعة عند طرف شمال شرق إمبراطورية الشاه، وكانت مهمة القافلة شراء بضائع فاخرة للبلاط المغولي. شكّ حاكم المدينة بأن الرجال ضمن القافلة هم جواسيس فأمر بقتلهم واستولى على البضائع التي أحضروها معهم لمبادلتها. وحين سمع جنكيز خان بهذا العمل الشائن أرسل سفيراً يرافقه جنديان إلى الشاه، للمطالبة باعتذار. وقد استفزّ هذا الطلب، الذي يفترض أن الإمبراطوريتين ندّان متساويان، الشاه، فأمر بقطع رأس السفير وإرساله إلى جنكيز خان، بمثابة إعلان للحرب.

لم يكن الشاه خائفاً: فالجيش الذي يتمركز حول خيالته الأتراك المدرّبين جيداً، يضم 400 ألف جندي، أي على الأقل ضعف جيش عدوه. وإذا ما هزم المغول في المعركة فسيستطيع الشاه أخيراً الاستيلاء على أراضيهم. افترض أن المغول سيهاجمون ترانسوكسيانا، الجزء الشرقي من الإمبراطورية الذي يسمّى بالعربية «ما وراء النهر». وكان هذا الجزء الذي يحده شرقاً نهر سرداريا الذي يبلغ طوله 500 ميل، وشمالاً صحراء كيزيل قم، وغرباً نهر أموداريا، يضم أيضاً أهم مدينتين في الإمبراطورية وهما سمرقند وبخارى. قرّر الشاه إنشاء خط من الجنود على طول نهر سرداريا الذي سيضطر المغول إلى عبوره لدخول الإمبراطورية، إذ كان يستحيل العبور من ناحية الشمال

بسبب الصحراء، أما الجنوب فسيكون طريقاً التفافية طويلة جداً. أبقى الشاه معظم جيشه في «ما وراء النهر»، بحيث يستطيع إرسال التعزيزات إلى حيث يشاء. كان لديه إذن خط دفاع حصين والتفوق العددي. فليأت المغول وسيتمكن من سحقهم.

في صيف 1219 أبلغ الكشافة أن المغول يقتربون من الطرف الجنوبي من سرداريا، عبر وادي فرغانة. أرسل الشاه قوة ضخمة بقيادة ابنه جلال الدين، لكي تدمّر العدو. وبعد معركة ضارية تراجع المغول. وأبلغ جلال الدين أباه بأن المغول ليسوا بتلك الشراسة التي يحكى عنها. فجنودهم منهكون وجيادهم هزيلة وبدوا غير تواقين للاستمرار في القتال. فقام الشاه، معتقداً أن المغول ليسوا شيئاً أمام جيشه، بإرسال المزيد من القوات إلى الطرف الجنوبي من الخط وراح ينتظر.

بعد بضعة أشهر ظهر دون سابق إنذار فوج مغولي في الشمال، وهاجم مدينة أوترار وقبض على حاكمها، الرجل نفسه الذي قتل قافلة التجار سابقاً. قتله المغول بسكب الفضة الذائبة في عينيه وأذنيه. وإذ ذهل الشاه من سرعة وصول المغول إلى أوترار ومن اتجاه غير متوقع، قرّر إرسال المزيد من القوات إلى الشمال. قد يملك هؤلاء البرابرة سرعة الحركة، فكّر الشاه، لكنهم لا يستطيعون تجاوز جيش بهذه الضخامة.

غير أن الخطوة التالية كانت أن جيشين مغولين تقدما جنوباً من أوترار، وسارا بموازاة نهر سارادار، وبدأ أحدهما بقيادة الجنرال جوتشي بمهاجمة بلدات أساسية على امتداد النهر. ومثل الجراد احتشد جيش جوتشي في التلال والأراضي المنخفضة قرب النهر. حرّك الشاه قسماً كبيراً من جيشه نحو النهر، مبقياً بعض الاحتياط في سمرقند. كان جيش جوتشي صغيراً نسبياً لا يتجاوز 20 ألف جندي كحدّ أقصى؛ وقد قامت هذه القوة المتحركة بضرب موقع بعد الآخر، دون إنذار، محرقة القلاع ومحدثة الخراب.

بدأت التقارير الآتية من الجبهات الشرقية تكوّن لدى الشاه صورة عن أولئك المقاتلين الغريبين. كان جيشهم كله من الخيالة. كل مغولي لم يكن

التشين / النهوض
(الصدمة / العاصفة)

إن التشين المسدّس يمثّل الابن الأكبر الذي يحصل على القوة والسلطة والحكم. ينشأ خط «يانغ» تحت خطي «يين» ويضغط بقوة إلى أعلى. هذه الحركة قوية جداً بحيث أنه تسبّب الرعب ويرمز إليها بالعاصفة التي تنفجر قدماً وتسبب صدمتها الخوف والرعشة.

صدمة الحكم تجلب النجاح. تأتي الصدمة. آه آه! كلمات ضاحكة ها ها! الصدمة ترعب على مدى مئة ميل..

«كتاب التحولات»، الصين، نحو القرن الثامن ق.م.

يمتطي حصاناً فحسب، بل كان يتبعه عدد من الجياد، وكلها أفراس، وحين تتعب فرس يقوم الجندي بامتطاء أخرى. وكانت هذه الأفراس خفيفة وسريعة. ولم تكن ترافق الجنود عربات تموين بل كانوا يحملون المؤن معهم، ويشربون حليب الأفراس ودماءها، ويقتلون ويلتهمون تلك التي تصبح ضعيفة. كان بمقدورهم السير بضعف سرعة جيش الشاه، كما أن رماتهم كانوا مذهلين – سواء في حال التقدّم أو التراجع كان يمكنهم رمي السهام بدقة مذهلة، جاعلين هجماتهم أفتك من أي شيء رآه الشاه في حياته. وكانت قطعات جيشهم تتواصل مع بعضها عبر مسافات بعيدة من خلال الرايات والشعل، فتأتي مناوراتهم منسقة بدقة ويصعب تقريباً توقعها.

أنهكت قوات الشاه من التعامل مع هذه المضايقات المستمرة. والآن فجأة فإن الجيش المغولي الآخر الذي يقوده الجنرال جيبي والذي اختفى جنوباً، قد عاود الظهور في الشمال الغربي متجهاً إلى «ما وراء النهر» بسرعة عجيبة. أرسل الشاه بسرعة آخر قوات الاحتياط لديه، وهي جيش مكون من 50 ألف جندي لمواجهة جيبي. لم يكن الشاه يشعر بالقلق حتى الآن فقد أثبت رجاله تفوقهم في المعارك المباشرة، في معركة وادي فرغانة.

غير أن الأمر كان مختلفاً هذه المرة. اطلق المغول أسلحة غريبة: فقد كانت سهامهم مغمسة بالقطران المشتعل، مما خلق سواتر من الدخان يستطيع الخيالة السريعون التقدم خلفها، فاتحين ثغرات في صفوف جيش الشاه، تنفذ منها قوات خيالة أشدّ تسليحاً. وكانت العربات تتحرك وراء خطوط المغول جالبة الإمدادات، في حين ملأ المغول السماء بسهامهم خالقين ضغطاً مستمراً. كما كان جنود المغول يضعون سترات ثقيلة إذا ما اخترقها سهم فإنه بالكاد ينفذ إلى الجلد ويمكن اقتلاعه بسهولة، وكل هذا طبعاً بموازاة التحرك بسرعة هائلة. أباد جيش جيبي قوات الشاه.

لم يبق أمام الشاه سوى خيار واحد: أن ينسحب باتجاه الغرب، يعيد رص صفوفه، ويعيد بناء جيشه تدريجياً. بيد أنه ومع بدء تحضيراته حدث شيء لا يصدق: جيش بقيادة جنكيز نفسه وصل إلى بوابات مدينة بخارى، إلى غرب

لكن عبقرية علي تحول قدراته المحدودة إلى ميزات. لنمض خطوة خطوة. لا أستطيع التفكير ببطل ملاكمة من الوزن الثقيل ليست قوة لكماته أقوى من علي. لكنه تمكن من الفوز بجميع مبارياته العشرين الأولى، بينها 17 مباراة بالضربة القاضية.. فما هو سرّ علي؟ لماذا يتمكن رجل يتفق الجميع على أنه لا يملك لكمات قوية من هزم جميع خصومه، بما في ذلك ضربة قاضية بلكمة واحدة ضد سوني ليستون خلال أولى مباريات علي للدفاع عن لقبه؟ الجواب هو في السرعة والتوقيت. فمحمد علي لديه القدرة على إطلاق لكماته بأقصى سرعة، والأهم في اللحظة المناسبة، قبل أن يتمكن اللاعب الذي يواجهه من تحريك قدرته على الترقّب. وحين يحدث ذلك فإن

سمرقند. من أين جاؤوا؟ لا يمكن أن يكونوا قد عبروا صحراء كيزيل قم في الشمال. بدا ظهورهم المفاجئ مستحيلاً كما لو أن الشيطان نفسه قام بتجميعهم. سرعان ما سقطت بخارى، وبعد أيام تبعتها سمرقند. فرّ جنود الشاه وذعر جنرالاته. الأخير فرّ مع حفنة من رجاله لكن المغول طاردوه حتى النهاية، وبعد بضعة أشهر على جزيرة صغيرة في بحر كاسبيان، بعد أن تخلى عنه الجميع، مدثراً بالرقع، متسولاً الطعام، قضى جوعاً الحاكم السابق لأغنى إمبراطورية في الشرق.

اللاعب الذي يتلقى اللكمات لا يراها، ونتيجة لذلك فإن دماغه لا يجهزه لاستقبال صدمتها. العينان لا تفلحان في بعث الرسالة إلى ذلك الجزء من الدماغ الذي يتلقى الصدمة. لذا نصل إلى استنتاج مذهل: إن اللكمة التي تفقدك وعيك ليست بقوة الضربة التي لا تراها قادمة.

«الدغ مثل نحلة»، خوزيه توريس وبيرت راندولف شوغار، 1971.

تفسير

حين أصبح جنكيز خان قائد المغول، ورث على الأغلب الأرجح الجيش الأسرع في العالم، لكن هذه السرعة لم تترجم إلى انتصارات عسكرية واسعة. كان المغول يفضلون القتال على ظهور الجياد، لكنهم كانوا يفتقرون إلى الانضباط الذي يمكنهم من استغلال القتال بهذه الطريقة وإلى التنسيق فيما بينهم للقيام بهجمات أكبر. كانت عبقرية جنكيز خان أنه حول هذه السرعة الفوضوية إلى كيان منظم ومنضبط واستراتيجي. وقد أنجز ذلك باتباع الاستراتيجية الصينية القديمة: «بطيء بطيء، سريع سريع».

الخطوة الأولى، أي «البطء»، تعني الإعداد بدقة متناهية قبل أي حملة، وهو ما كان المغول يفعلونه على أفضل نحو. (خلال التخطيط للهجوم على الشاه، علم المغول بوجود دليل يعرف سلسلة من الواحات على امتداد صحراء كيزيل قم، وتم القبض على هذا الرجل وقام لاحقاً بقيادة جيش جنكيز خان عبر هذه المنطقة المستحيلة). أما «البطء» الثاني فهو خدعة تقوم على جعل العدو يقلل من تيقظه ويشعر بالرضى عن نفسه. ولهذا الغرض خسر المغول متعمدين معركة وادي فرغانة لكي يغذوا عنجهية الشاه. ثم تأتي خطوة «السريع» الأولى: جذب انتباه العدو إلى الأمام بهجوم سريع من المقدمة (غارات جيبي على طول النهر). أما «السريع» الأخيرة فهو ضربة سريعة مزدوجة تأتي من جهة غير متوقعة (ظهور جنكيز خان المباغت عند بوابات

بخارى الذي يعتبره كثيرون أعظم مفاجأة عسكرية في التاريخ). لقد فهم جنكيز خان وهو أستاذ في الحرب النفسية أن أكثر ما يرعب البشر هو المجهول وما لا يمكن توقعه. ولذلك فإن فجائية هجماته ضاعفت من فعالية سرعتها، وأدت إلى الارتباك والذعر.

إننا نعيش في عالم توضع فيه السرعة في مقام أعلى من أي شيء آخر، والتحرك أسرع من الطرف الآخر أصبح بحدّ ذاته هدفاً أولياً. لكنّ معظم الناس يتصرفون بطريقة عجولة، فتكون أفعالهم وردود أفعالهم تجاه الأحداث هستيرية، مما يجعلهم عرضة للخطأ وهدر الوقت على المدى الطويل. لكي تفصل نفسك عن الآخرين، ولكي تعدّ سرعة ذات قوة تدميرية، يجب أن تكون منظماً واستراتيجياً. أولاً، عليك أن تعدّ جيداً قبل أي خطوة، فتدقق في عدوك بحثاً عن نقاط الضعف عنده. ثم أن تجعل أعداءك يقلّلون من مقدرتك، لكي تخفض تيقّظهم. وحين تضرب بطريقة غير متوقعة سيتجمّدون. وحين تضرب ثانية، فمن جهة جانبية ومن العدم. إنها الضربة غير المتوقعة التي تحدث الصدمة الأكبر.

«كلما كانت الأمور غير مرتقبة... زاد الرعب الذي تحدثه. وهذا لا يظهر في أي مجال كما يظهر في الحرب، حيث كل ضربات مفاجئة ترهب حتى أولئك الأقوى بكثير».

زينافون (430؟–335؟ ق.م).

مفاتيح الحرب

في مايو من العام 1940 اجتاحت ألمانيا فرنسا وهولندا مستعملة شكلاً جديداً من الحرب: الهجوم الخاطف. تقدّم الألمان بسرعة مذهلة، ونسقوا حركة الطائرات والدبابات لصنع انتصار يعدّ من بين الأسرع والأكثر فتكاً في التاريخ العسكري. ويعود نجاح الضربة الخاطفة إلى دفاعات الحلفاء الثابتة والجامدة – الشبيهة بدفاعات الشاه ضد المغول. حين اخترق الألمان هذه

« جئت، رأيت، وغزوت ».

يوليوس قيصر (-44-100 ق.م).

الدفاعات لم يكن الحلفاء قادرين على تعديل وضعهم أو الرد بسرعة. فقد تحرك الألمان بسرعة أكبر من قدرة العدو على فهم ما الذي يجري. وحين اتفق الحلفاء على استراتيجية مضادة كان قد فات الأوان – لقد تغيرت الظروف. كان الألمان يسبقونهم دائماً بخطوة.

الآن أكثر من أي وقت نجد أنفسنا نتعامل مع أناس دفاعيين وحذرين، يبدأون بأي خطوة من موقع ثابت. والسبب بسيط: إيقاع الحياة اليومية المعاصرة يتسارع باستمرار، وهو مليء بالمزعجات والملهيات والمقاطعات. ورد الفعل الطبيعي بالنسبة إلى الكثير هو الانسحاب إلى الداخل، ونصب جدران سايكولوجية ضد وقائع الحياة المعاصرة الصعبة. يكره الناس الإحساس باستعجالهم ويرتعبون من ارتكاب الأخطاء. فيسعون بلا وعي إلى إبطاء الحركة، عبر أخذ وقت أطول لاتخاذ القرارات، وعدم الالتزام، واتخاذ الموقف الدفاعي الحذر.

لهذا كله فإن الحرب الخاطفة التي ابتكرت لخوض المعارك اليومية، هي الاستراتيجية الأمثل لزمننا. بينما يبقى المحيطون بك دفاعيين وثابتين، تفاجئهم بحركة مباغتة وحاسمة، تجبرهم على التحرك قبل أن يستعدوا. لا يمكنهم الردّ مثلما يفعلون عادة بأن يكونوا حذرين ومراوغين، بل المرجح أن يصبحوا انفعاليين ومتسرعين. لقد اخترقت دفاعاتهم وإذا ما استمررت بالضغط ووجهت إليهم ضربة مفاجئة فستغرقهم في نوع من الدوامة النفسية، وتدفعهم إلى ارتكاب الأخطاء التي ستعمّق أكثر اضطرابهم، وهكذا تستمر الدورة.

الكثير ممن استعملوا الهجوم الخاطف في ميدان المعارك استفادوا منه في الحياة اليومية. ويشكّل يوليوس قيصر – أستاذ السرعة والمفاجأة – مثالاً ممتازاً على هذا. فمن العدم تماماً كان يتحالف مثلاً مع أكبر أعداء أحد الشيوخ، مجبراً إياه إما على التخلي عن معارضته له، وإما المجازفة بمواجهة خطرة. وبالتزامن مع ذلك يعفو عن شخص قام بمواجهته. هكذا يصبح الرجل الذي بوغت تماماً بهذه الحركة حليفاً مخلصاً. وقد أدت شهرة قيصر في فعل ما هو

غير متوقع إلى جعل الناس حذرين في حضوره، معززين أكثر قدرته على السيطرة عليهم.

هذه الاستراتيجية تصنع العجائب خصوصاً على المترددين والخائفين من ارتكاب أي خطأ. وعلى نحو مماثل إذا كنت تواجه عدواً لديه قيادة مقسّمة وتصدعات داخلية، فإن هجوماً سريعاً ومباغتاً سيوسّع التصدعات ويؤدي إلى انهيار داخلي. نصف نجاح الشكل الذي استعمله نابليون من الحرب الخاطفة يكمن في أنه استعملها ضد جيوش متحالفة تقودها مجموعة من القادة الأفذاذ. ما إن يخترق جيشه دفعات تلك الجيوش حتى ينشأ الخلاف بينهم وينهارون من الداخل.

يمكن أن تنجح الحرب الخاطفة في الدبلوماسية أيضاً مثلما تبيّن تجربة هنري كيسنجر. فقد كان وزير الخارجية الأمريكي الأسبق يأخذ وقته قبل البدء بمفاوضات دبلوماسية، مهدهداً الطرف الآخر بمزاح خفيف. ثم مع اقتراب نهاية المحادثات يفاجئه بلائحة من المطالب، وبلا وقت كاف لكي يفهم ما يحدث، يصبح ميالاً للإذعان أو يصبح انفعالياً ويرتكب الأخطاء. كانت هذه نسخة كيسنجر من «بطيء بطيء، سريع سريع».

اختار الألمان في بداية هجومهم على فرنسا خلال الحرب العالمية الثانية الهجوم عبر غابة آردان في جنوبي بلجيكا. الغابة التي كانت تعدّ غير قابلة للاختراق من قبل الدبابات لم تكن محروسة جيداً. وباندفاعهم عبر هذه النقطة الضعيفة تمكن الألمان من استجماع السرعة وقوة الزخم. حين تقوم بهجوم خاطف عليك أن تبدأ بالعثور على نقطة ضعف عدوك. وسيتيح لك الانطلاق من المكان الأقل مقاومة تكوين قوة دفع أساسية.

يعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على ثلاثة أشياء: مجموعة متحركة (كلما كانت أصغر، أفضل)، التنسيق الكامل بين الأجزاء المختلفة، والقدرة على إيصال الأوامر بسرعة صعوداً ونزولاً عبر سلسلة القيادة. لا تعتمد على التكنولوجيا لإنجاز هذا. خلال حرب فيتنام قد يكون الجيش الأمريكي أعيق بسبب تفوقه في مجال الاتصالات – فالمعلومات الكثيرة التي تتطلب فهمها

كانت تقصّر من وقت التجاوب حيالها. أما الفيتناميين الشماليين الذين كانت لديهم شبكة منسقة من الجواسيس والمخبرين، لا الأدوات التكنولوجية، فقد كانوا يتخذون القرارات بسرعة أكبر وكنتيجة لذلك كانوا أرشق حركة في الميدان.

بعد فترة قصيرة من انتخابه رئيساً للجمهورية عام 1932 بدا فرانكلين ديلاني روزفلت مختفياً من الظهور العام. كان «الكساد الكبير» في ذروته وبالنسبة إلى الكثير من الأمريكيين لم يكن غياب روزفلت مطمئناً. ثم بعد حفل تنصيبه غير روزفلت الإيقاع وأدلى بخطاب مهم أظهر أنه كان في حقيقة الأمر يتأمل بعمق القضايا التي تواجه البلاد. وخلال الأسابيع التالية هجم على الكونغرس بسرعة مخيفة عبر سلسلة من اقتراحات القوانين الجريئة. وقد شعر الناس بكثافة هذا الاتجاه الجديد أكثر بسبب البداية البطيئة. أكثر من مجرد الدراما فإن الزخم الذي أنشأته هذه الاستراتيجية ساعدت روزفلت على إقناع الجمهور الأمريكي أنه جاد وأنه يقود البلاد في الاتجاه الصحيح. وقد ترجم هذا الزخم دعماً لسياساته، مما ساعده في المقابل على بث الثقة وقلب الأوضاع الاقتصادية.

السرعة إذن ليست أداة قوية ضد العدو فحسب، بل يمكنها أن تترك أثراً إيجابياً على من هم إلى جانبك. وقد لاحظ فردريك العظيم أن الجيش الذي يتحرك بسرعة تكون معنوياته أعلى. فالسرعة تخلق إحساساً بالحيوية. والتحرك بسرعة يعني أنه هناك وقت أقل لك ولجيشك لارتكاب الأخطاء. كما أنها تخلق تأثيراً عصبوياً: كلما زاد إعجاب الناس بجرأتك قرروا الانضمام إليك. مثل روزفلت اجعل حركتك الحاسمة دراماتيكية قدر المستطاع: أنشئ لحظة من السكون والترقب على الخشبة قبل أن تقوم بدخولك العاصف.

صورة: العاصفة. تصبح السماء هادئة وساكنة، ويسود إحساس بالسلام. ثم فجأة يضرب البرق، وتتجمّع الرياح... وتنفجر السماء. إنها فجائية

العاصفة التي تثير الهلع الشديد.

حجة: « يجب أن تكون بطيئاً عندما تقرّر، وسريعاً عند التنفيذ » (نابليون بونابرت (1769-1821).

نقض

قد ينطوي البطء على قيمة كبيرة، لا سيما في البداية. فحين تبدو بطيئاً ومباشراً وحتى غبياً بعض الشيء، سيجعل عدوك غافلاً عنك، ويضعه في موقف ناعس. ما إن ينخفض تيقظهم، فإن ضربة جانبية غير متوقعة ستصرعهم. ينبغي أن يكون استعمالك للبطء إذن متعمداً ومسيطراً عليه، لا أن يكون إيقاعاً طبيعياً تقع فيه.

عموماً حين تواجه عدواً سريعاً فإن الدفاع الحقيقي الوحيد هو أن تكون بمثل سرعته أو أسرع منه. وحدها السرعة تحيّد السرعة. أما إقامة دفاع قوي مثلما فعل الشاه ضد المغول فإنه سيصب في مصلحة السريع والمتحرك.

15

سيطر على الديناميكية

استراتيجيات الضغط

يسعى الناس دوماً للسيطرة عليك، وجعلك تتصرف لمصلحتهم، والمحافظة على الديناميكية وفقاً لمعاييرهم هم. الطريقة الوحيدة حتى تصبح لك اليد الطولى هو أن تجعل لعبتك من أجل السيطرة أكثر ذكاء وتبصّراً. بدلاً من أن تحاول السيطرة على كل حركة يقوم بها الطرف الآخر، اعمل على تعريف طبيعة العلاقة نفسها. انقل الصراع إلى منطقة تختارها، مغيراً الإيقاع والأولويات بالاتجاه الذي يناسبك. ناور لكي تسيطر على عقل خصومك، ضاغطاً على أزرارهم العاطفية، ومجبراً إياهم على ارتكاب الأخطاء. وإذا اقتضى الأمر دعهم يشعرون بأنهم مسيطرين لكي تجعلهم أقل تيقظاً تجاهك. إذا ما سيطرت على الإطار والاتجاه العام للمعركة، فكل ما سيفعلونه سيصب في مصلحتك.

فن السيطرة المطلقة

تشكّل السيطرة قضية مهمة في كافة أنواع العلاقات. فالطبيعة البشرية تشمئز من الضعف وتسعى دائماً إلى القوة. كلما تقاطع شخصان أو مجموعتان، فهناك مناورات مستمرة بينهما لتعريف العلاقة، ولتحديد من يملك السيطرة على هذا الأمر أو ذاك. معركة الإرادات هذه حتمية. ومهمتك كاستراتيجي مزدوجة: أولاً، أن تدرك الصراع على السيطرة في كافة جوانب الحياة، وألا تنخدع بادعاءات من يقولون إن السيطرة لا تهمهم. فهذا النوع من الناس هو الأكثر ميلاً إلى التلاعب. ثانياً، عليك أن تبرع في فن تحريك الطرف الآخر مثل قطع الشطرنج، ويكون لديك الهدف والاتجاه. هذا الفن نحته أبرع الجنرالات والاستراتيجيين العسكريين عبر العصور.

ليست الحرب في المقام الأول إلا صراعاً حول من يستطيع السيطرة أكثر على تحركات الطرف الآخر. وقد اكتشف عباقرة عسكريون من أمثال هنيبعل ونابليون وإروين رومل أن أفضل طريقة للحصول على السيطرة هو تحديد سرعة واتجاه وشكل الحرب نفسها. هذا يعني دفع الأعداء إلى محاربتك وفقاً لإيقاعك أنت، وجرّهم إلى منطقة لا يألفونها وتألفها أنت، وتضيف إلى قواك. والأهم من ذلك كله يعني كسب السيطرة على عقول أعدائك، وتعديل مناوراتك لتتكيّف مع بواطن ضعفهم السايكولوجية.

يعرف الاستراتيجي المتفوق أنه من المستحيل أن يسيطر بالضبط على طريقة رد عدوه على حركته هذه أو تلك. ومحاولة فعل هذا لن تقود إلا إلى الإحباط والإنهاك. فهناك الكثير في الحرب وفي الحياة مما يستحيل التنبؤ به. لكن إذا استطاع الاستراتيجي التحكم بمزاج وتفكير أعدائه، لا يعود مهماً معرفة طريقة ردهم بدقة. إذا استطاع جعلهم يخافون، يرتعبون، ويبالغون في عدوانيتهم وغضبهم، فإنه يسيطر على النطاق الأوسع لأفعالهم ويمكنه إيقاعهم في الفخ عقلياً قبل أن يحشرهم في الزاوية جسدياً.

يمكن أن تكون السيطرة عدوانية أو سلبية. قد تكون دفعاً مباشراً للعدو، وجعله يتراجع ويفقد المبادرة. وقد تكون ادعاء التماوت، مما يجعل العدو أقلّ

يشير تعبير «الضغط على المخدة» إلى الجهود التي يبذلها المقاتل لكي لا يسمح لخصمه بالنهوض. في المعارك التي تستند إلى الاستراتيجية القتالية من المحرم أن تسمح لخصمك بأخذ المبادرة، وأن تضع نفسك بالتالي في موقع دفاعي. عليك أن تحاول بأي ثمن أن تقود خصمك بالسيطرة الكاملة عليه. خلال القتال يحاول خصمك السيطرة عليك بقدر ما تحاول أنت السيطرة عليه، فمن الحيوي أن تكشف تكتيكات خصمك ونواياه حتى تتمكن من السيطرة عليه.. وفقاً لمبدأ الاستراتيجية القتالية يجب أن تكون قادراً على السيطرة على خصمك في جميع الأوقات. ادرس هذه النقطة جيداً.

«كتاب الدوائر الخمس»، مياموتو موساشي، (1645-1584)

تيقظاً، أو وضع طعم له حتى يقوم بهجوم متهور. يعمد فنانو السيطرة إلى المزج بين هذين المستويين لتشكيل نموذج مدمر، يقوم على الضرب، والتراجع، ووضع الطعم، ثم السيطرة.

هذا الفن يمكن حكماً تطبيقه في معارك الحياة اليومية. معظم الناس يميلون إلى لعب ألعاب غير واعية من السيطرة، أو يتمّ إمساكهم وهو يحاولون السيطرة على كل خطوة من خطوات شخص آخر. في سعيهم إلى النجاح وتحديد كل شيء، ينهكون أنفسهم، ويرتكبون الأخطاء، وينفّرون الناس منهم، وفي النهاية يفقدون السيطرة على الوضع. إذا فهمت هذا الفن وبرعت فيه، ستصبح فوراً أكثر ابتكاراً في مقاربتك لمسألة التأثير على الطرف الآخر والسيطرة عليه. حين تحدد أمزجة الناس، والسرعة التي ينبغي أن يتحركوا فيها، والأمور المرتبطة بصراعك معهم، ستجد أن كل ما يفعله هؤلاء رداً على مناوراتك سيكون جزءاً من الديناميكية (الحركية) التي قمت بتشكيلها. قد يعرفون أنهم يقعون تحت سيطرتك لكنهم سيكونون عاجزين عن صدّها، أو قد يتحركون في الاتجاه الذي تريده أنت من دون أن يعوا ذلك. وهذه هي السيطرة المطلقة.

باختصار أنا من رأي فردريك (الكبير) بأن المرء ينبغي أن يكون دائماً المبادر إلى الهجوم.

نابليون بونابرت، (1769-1821)

في ما يلي المبادئ الأربعة الأساسية لهذا الفن.

أبقهم مستنفرين. قبل أن يقوم العدو بأي حركة، وقبل أن تتدخل الصدفة او حركات غير متوقعة من قبل خصومك وتخرّب خططك، عليك القيام بخطوة عدوانية لكي تحصل على المبادرة. عندها عليك أن تبقيهم تحت ضغط مستمر، مستغلاً هذه الأفضلية إلى الحدّ الأقصى. لا تنتظر الفرص حتى تأتي وحدها، بل اصنعها بنفسك. إذا كنت الطرف الأضعف فهذا سيجعلكما متساويين وأكثر. إن إبقاء العدو في موقف دفاعي وفي حالة رد الفعل بدلاً من الفعل، سيخفض معنوياته حكماً.

إذا توافر للطرفين المتحاربين القدر نفسه من الذكاء، فإن التخويف في الحرب يساوي الجرأة بألف مرة.
كارل فون كلاوسفيتز
(1780-1831).

بدّل الميدان. بطبيعة الحال يرغب العدو أن يحاربك في ميدان يألفه. والميدان بهذا المعنى يعني كافة تفاصيل المعركة، المكان والزمان، وما هو بالتحديد هدف القتال، ومن هم الأطراف المنخرطون به، وما إلى ذلك. عبر القيام بسرية بنقل أعدائك إلى أمكنة وأوضاع لم يعهدوها فإنك تسيطر على الديناميكية. من دون أن يعوا ماذا يحدث يجد أعداؤك أنفسهم يقاتلون وفقاً لشروطك أنت.

ادفعهم إلى الخطأ. يعتمد أعداؤك على تنفيذ استراتيجية تصب في مصلحتهم، وتكون قد أثبتت نجاعتها في السابق. مهمتك لها جانبان: أن تخوض المعركة بطريقة تجعلهم غير قادرين على تنفيذ استراتيجيتهم ولخلق مستوى من الإحباط لديهم يدفعهم إلى ارتكاب الأخطاء. لا تمنحهم الوقت الكافي لفعل أي شيء، تلعب على نقاط ضعفهم العاطفية، تجعلهم مستفزين قدر المستطاع، وتضع لهم الطعم لكي يقعوا في فخ قاتل. إن خطواتهم الخاطئة هي التي تمنحك السيطرة أكثر من خطواتك الناجحة.

تظاهر بالسيطرة السلبية. إن أقصى أشكال السيطرة هو جعل أعدائك يعتقدون أنهم هم المسيطرون. فحين يعتقدون أنهم يملكون زمام الأمر ستقلّ مقاومتهم لك وسيصبحون دفاعيين. يمكنك خلق هذا الانطباع عبر مماشاة طاقة الطرف الآخر، ومنحه مجال الحركة، لكن ببطء وسرية تقوده بالاتجاه الذي تريده.

« ذاك الذي يتفوق في الحرب يرغم الآخرين ولا يسمح للآخرين بإرغامه ».
صان تسو (القرن الرابع ق.م).

1– بحلول نهاية العام 1940 أصبحت القوات البريطانية المتواجدة في الشرق الأوسط قادرة على تأمين موقعها في مصر واستعادة جزء كبير من ليبيا التي استولى عليها الإيطاليون (حلفاء ألمانيا) في بداية الحرب العالمية الثانية. بعد أن أطبقوا السيطرة على مدينة بنغازي البحرية المهمة، أصبح البريطانيون قادرين على التحرك أبعد باتجاه الغرب، وصولاً إلى طرابلس الغرب، وطرد الإيطاليين نهائياً من ليبيا. ثم فجأة طلبت القيادة إيقاف تقدّمهم. كان الجنرال أرشيبالد وافل، القائد الأعلى للقوات البريطانية في الشرق الأوسط، يخوض معارك على جبهات كثيرة. وبما أن الإيطاليين برهنوا أنهم غير أكفاء في حرب الصحراء، فقد شعر البريطانيون أنه يمكنهم تحمل إنشاء خط دفاعي في ليبيا، وتعزيز قواهم في مصر، والإعداد لهجوم ضخم على الإيطاليين في شهر أبريل من العام التالي.

وصلت أخبار في فبراير 1941 تفيد بأن لواء من المدرعات تحت قيادة الجنرال إروين رومل وصل إلى طرابلس، لكن هذا لم يبدّل خطط البريطانيين. كان رومل قائداً فذاً خلال الهجوم الخاطف على فرنسا في السنة السابقة. لكنه هنا تحت القيادة الإيطالية، ويعتمد عليهم للحصول على إمداداتهم رغم عدم كفآتهم في هذا المجال، وكانت قواته أصغر من أن توتّر البريطانيين. إضافة إلى ذلك فقد كشفت التقارير الاستخبارية أن هتلر أرسله إلى هناك وأمره بألا يفعل شيئاً أكثر من منع البريطانيين من الوصول إلى طرابلس الغرب.

ثم، ودون سابق إنذار، في نهاية شهر مارس، زحفت دبابات رومل شرقاً. كان رومل قد قسّم قواته الصغيرة إلى أعمدة، وأرسلها في اتجاهات عدة ضد خط الدفاع البريطاني بحيث كان صعباً فهم نواياه. وتحركت هذه الأعمدة الميكانيكية بسرعة لا تصدق، وإذ كانت تتقدّم ليلاً بأضواء خافتة، تمكنت مرة بعد مرة من مباغتتة البريطانيين، والظهور فجأة في مؤخرها أو عند جانبها. بعد اختراق خط دفاعهم في مواقع عدة، أجبر البريطانيون على

الانسحاب نحو الشرق أكثر فأكثر. بالنسبة إلى وافل الذي كان يتابع الأحداث من القاهرة كان الأمر صادماً ومذلاً: كان رومل يسبب الفوضى بعدد صغير من الدبابات ونقص حاد في الإمدادات. في غضون بضعة أسابيع وصل الألمان إلى حدود مصر.

أكثر ما كان صادماً في الهجوم هو الطريقة الجديدة التي حارب بها رومل. فقد استعمل الصحراء كما لو كانت محيطاً. ورغم مشكلات التموين والمنطقة الصعبة تمكن من إبقاء دباباته في حركة مستمرة. لم يرتح البريطانيون للحظة، وقد أرهقهم هذا ذهنياً. غير أن حركاته رغم عشوائيتها بدت دائماً لهدف ما. إذا ما أراد الاستيلاء على مدينة معينة، كان يمضي في الاتجاه المعاكس، ثم يلتف ويهاجم من مكان غير متوقع. وقد جلب معه سرباً من الشاحنات التي تثير ما يكفي من الغبار بحيث لا يقدر البريطانيون على معرفة اتجاهه ولإعطائهم الانطباع بأن لديه قوة أكبر تقوم بالهجوم.

كان رومل يتقدّم مع الخط الأمامي، مخاطراً بحياته، لكي يستطيع القيام بأحكام سريعة على التحرك، مرسلاً أعمدته هنا وهناك قبل أن يتسنى للبريطانيين الوقت لفهم اللعبة. وكان يستعمل دباباته بالطريقة المعاكسة للبريطانيين محدثاً تأثيراً مميتاً بها. بدلاً من التقدم بها لكي تحدث اختراقات في خطوط العدو، كان يرسل أضعف الدبابات، ثم يجعلها تنسحب عند أول احتكاك، فتبتلع الدبابات البريطانية الطعم وتسعى لمطاردتها، متعرضة في الأثناء لأغبرتها بحيث لا تعود ترى أنها تتقدّم مباشرة نحو خط من المدافع الألمانية المضادة للدبابات. ما إن يتعطل عدد كاف من الدبابات الألمانية حتى يعاود رومل التقدّم، محدثاً الخراب وراء الخطوط البريطانية.

ببقائهم مستنفرين ومجبرين على اتخاذ قرارات متسرعة رداً على تحركات رومل، ارتكب البريطانيون أخطاء لا تحصى. غير عالمين أين سيظهر ثانية ومن أي اتجاه سيأتي، نشروا قواتهم بشكل خطير على مساحات واسعة. قبل أن يمرّ وقت طويل، وعند مجرد ذكر أن هناك صف دبابات ألماني يتقدّم وعلى رأسه رومل، كان البريطانيون يهجرون مواقعهم، مع أنهم يفوقونه عدداً

وحين وصلوا إلى المعبر
في المجرى الهادئ
لمهر كستنثوس كثير
الدوامات، الذي كان
أبوه هو زيوس الخالد،
هناك شقهم آخيل لى
قسمين، فطارد
بعضهم وأرجعهم إلى
السهل
باتجاه المدينة، حيث
كان الآخيون أنفسهم
قد تشتتوا مذعورين
يوم أمس، حين كان
هكتور المجيد ما يزال
في أوج حميته.
على هذه الأرض
كانوا يتدفقون
هاربين. ولكن هيرا
ألقت ضباباً كتيماً
أمامهم لكي تبقيهم.
وفي الوقت ذاته
كان القسم الآخر
مزدحمين في
الدوامات الفضية
للنهر عميق الجريان
وقد تساقطوا فيه
بجلبة شديدة. والماء
عميق الجريان
يصدر أصواتاً.
والضفاف تردد
الأصداء من حولهم.
وهم يزعقون
ويحاولون أن يسبحوا
إلى هنا وهناك

بكثير. في النهاية الشيء الوحيد الذي أوقفه هو هوس هتلر بروسيا، الذي حرم رومل من الإمدادات والتعزيزات التي يحتاج إليها لغزو مصر.

تفسير

هكذا قام رومل بتحليل الوضع الذي يواجهه: العدو يملك مواقع قوية في الشرق، وهذه المواقع ستصبح أقوى مع وصول المزيد من الإمدادات والجنود من مصر. كانت قواته أقل بكثير وكلما انتظر أكثر قلّت فائدتها أكثر. لذا قرّر ألا يطيع أوامر هتلر، مغامراً بمهنته لأجل حقيقة تعلمها في الحرب الخاطفة على فرنسا: القيام بالضربة الأولى دائماً يغير المعادلة. إذا كان العدو هو الطرف الأقوى، فمن المزعج والمحبط أن يجد نفسه في وضع دفاعي. فكونه أكبر وغير مستعد يصعّب عليه تنظيم انسحاب نظامي.

لكي ينجح استراتيجيته كان على رومل أن يخلق فوضى شاملة لدى صفوف العدو. ففي ظل الارتباك الناتج عن هذه الفوضى سيبدو الألمان أضخم مما هم عليه في الواقع. السرعة والحركة والمفاجأة، كعناصر لتوليد فوضى كهذه، أصبحت بحدّ ذاتها مهمة. فعدو في وضع انسحاب وليس لديه الوقت ليفكر سيرتكب الكثير من الأخطاء إذا استمررت بالضغط عليه. كان مفتاح نجاح رومل القيام بالمبادرة بمناورة واحدة جريئة، ثم استغلال الأفضلية الناشئة لحظتها إلى أقصى حدّ.

كل شيء في هذا العالم يتآمر لوضعك في موقف دفاعي. في العمل، قد يريد مدراؤك المجد لأنفسهم فقط ويمنعونك من القيام بالمبادرة. الناس يدفعونك ويهاجمونك باستمرار، ويبقونك في وضع دفاعي. يتمّ تذكيرك باستمرار بحدود قدراتك وما لا يمكنك أن تأمل بتحقيقه. كما يجعلونك تشعر بالذنب على هذا الأمر أو ذاك. باتخاذك هذا الموقف الدفاعي ستبدو كما لو أنك تحقق تنبؤاتهم،. قبل فعل أي شيء تحتاج إلى أن تحرّر نفسك من هذا الإحساس. بالتصرف بجرأة، وقبل أن يستعد الآخرون، وبالقيام بالمبادرة، تخلق ظروفك الخاصة بدلاً من أن تنتظر ما ستحمله لك الحياة. إن الضربة

ويدورون في
الدوامات.
ومثلما تحوم الجنادب
في الجو
عند اندلاع النار،
وتلقي بنفسها في
نهر، فيما النار
المضطرمة
تندلع بشكل
مفاجئ، والجنادب
تتجمع في الماء،
هكذا أمام آخيل
كانت مياه كسانثوس
المهمهمة
ودواماته العميقة
مليئة بفوضى الرجال
والخيول.
وترك آخيل المنزّل من
السماء رمحه على
الضفة،
واتكأ على الحلفاء.
ثم قفز مثل إله،
وليس في يده إلا
السيف. ولكن قلبه
كان مترعاً بالرغبة في
الإيذاء
وضرب بالسيف حوله
في دائرة. وارتفع
صوت زعيقهم المخجل
وهم يتلقون ضربات
السيف. واحمرت
مياه النهر من الدم.
ومثلما أمام دلفين
ضخم فاغر الفم

الأولى التي تقوم بها ستقلب الوضع وتحوله لصالحك. والناس سيتفاعلون معك، ويحعلونك تبدو أكبر وأقوى مما قد تكون عليه في الواقع. وسيترجم الاحترام والخوف اللذان قمت بخلقهما إلى قوة عدوانية، وإلى سمعة تسبق اسمك. مثل روميل يجب أن يكون لديك لمسة جنون، تجعلك تتقدّم أياً كانت الظروف. الأمر عائد لك، كن دفاعياً باستمرار أو ضع الآخرين في هذا الموقف.

تحتشد الأسماك الهاربة
في زوايا ملجأ مائي
من شدة الخوف؛
لأنه، وبشره، يأكل
كل ما يستطيع
الوصول إليه؛
هكذا كان الطرواديون
على طول مجرى
النهر الرهيب..

الإلياذة، هوميروس، نحو القرن التاسع ق.م. (بترجمة ممدوح عدوان)، منشورات المجمع الثقافي، 2002.

2– في العام 1932 بدأت شركة «باراماونت بيكتشرز»، متبعة موضة أفلام العصابات، بإنتاج فيلم «ليلة بعد ليلة» وكان سيلعب البطولة فيه جورج رافت الذي كان حقق شهرة مع فيلم «ذو الندبة». كان جورج رافت نموذجياً لأفلام العاصابات، لكن «ليلة بعد ليلة» يحتوي على جانب كوميدي، وكان المنتج ويليام لي بارون خائفاً من أنه ليس هناك بين الذين تمّ مقابلتهم للعب البطولة النسائية من يمكنها القيام بمثل هذا الدور. وحين علم رافت بمخاوفه اقترح عليه اسم ماي وست.

كانت وست مشهورة في مسرح الفودفيل وعلى خشبة «برودواي»، وكانت تلعب البطولة في مسرحيات من تأليفها. وقد صنعت شهرة لها بوصفها شقراء عدوانية ووقحة تتمتع بذكاء هائل. كان منتجو هوليوود قد فكّروا بها سابقاً، لكن مظهرها كان فاحشاً جداً بحيث يصعب ظهورها في فيلم. وكان عمرها ٣٩ عاماً، وتعتبر أكبر من أن تلعب بطولة فيلم. ومع ذلك فإن لو بارون كان مستعداً للمجازفة لكي يبث الروح في الفيلم، فحضورها سيشكّل دعاية جيدة، وبعدها يمكنها العودة إلى حيث تنتمي في برودواي. عرضت عليها باراماونت عقداً للعمل مدة شهرين ونصف الشهر مقابل خمسة آلاف دولار في الأسبوع، وهو عرض سخي في ذلك الزمن.

في البداية كانت وست صعبة بعض الشيء، طلب منها أن تخفف وزنها، لكنها كانت تكره الحميات الغذائية واستسلمت سريعاً. بدلاً من ذلك صبغت شعرها فصار أكثر شقرة وفحشاً. كما أنها كرهت سيناريو الفيلم،

وشعرت بأن الحوارات مسطحة وأن دورها غير مهم. أصبح مطلوباً إعادة كتابة دورها، وقدّمت وست خدماتها ككاتبة. كان جماعة هوليوود معتادين على التعامل مع الممثلات الصعبة ولديهم مروحة من التكتيكات لترويضهن، خصوصاً أولئك اللواتي يردن إعادة كتابة أدوارهن. ما لم يكن اعتيادياً هو أن تعرض ممثلة إعادة كتابة دورها. رفض الاستوديو هذا العرض حتى ولو كان من قبل كاتبة معروفة في برودواي، فمنحها الأفضلية هنا سيكون سابقة خطيرة. ردت وست برفضها متابعة الفيلم ما لم يسمحوا لها بإعادة كتابة الدور.

كان رئيس باراماونت أدولف زوكر رأى تجربة الأداء الخاصة بوست للعب الدور وأعجب بشكلها وبتصرفاتها. كان الاستوديو بحاجة إليها. فطلب زوكر من أحد المدراء التنفيذيين في الاستوديو بدعوتها للعشاء في عيد ميلادها بهدف التملق إليها وإقناعها بمتابعة التصوير. ما أن تبدأ الكاميرات بالعمل، فسيجدون طريقة يحسنون من خلالها سلوك وست. لكن تلك الليلة على العشاء أخرجت وست شيكاً من حقيبة يدها وناولته للموظف. كان الشيك بقيمة عشرين ألف دولار، المبلغ الذي جنته من عملها في الفيلم حتى تلك اللحظة، وأبدت شكرها لباراماونت على منحها هذه الفرصة، وأخبرت الرجل أنها مغادرة إلى نيويورك في الصباح التالي.

تمّ إعلام زوكر فوراً بهذا الخبر، ففقد توازنه كلياً. يبدو أن وست مستعدة لخسارة مبلغ كبير من المال، وتخاطر برفع دعوى قضائية ضدها لخرقها العقد، وتخسر فرصة العمل نهائياً في السينما. أعاد زوكر قراءة السيناريو – ربما كانت محقة فالحوار سيء جداً! قد قررت وست أن تغامر بمهنتها على أن تشارك في فيلم سيء. قرّر أن يعرض عليها تسوية: ستكتب حوارها بنفسها وسيصورون نسختين عن الفيلم، نسختها هي ونسخة الاستوديو. هذا سيكلف المزيد من المال، لكنه سيضمن عودة وست إلى الفيلم. إذا كانت نسختها أفضل وزوكور لم يكن يظن ذلك، فهذا من شأنه أن يحسّن الفيلم، وإذا لم يكن أفضل يعرضون النسخة الأصلية. ليس محتملاً أن تخسر الشركة.

قبلت وست بالتسوية وبدأ التصوير. غير أن شخصاً واحدا لم يكن سعيداً: المخرج آرتشي أل. مايو، وهو رجل ذو سيرة سينمائية مهمة. فوست لم تغير دورها فحسب، بل طالبت بتغيير زوايا التصوير بحيث تستفيد إلى أقصى حدّ من أسطرها. تقاتلا وتقاتلا حتى رفضت وست ذات يوم متابعة التصوير. كانت قد طالبت بلقطة لها وهي تختفي أعلى السلالم بعد قول واحدة من عباراتها الجريئة، لكن مايو رأى أنها غير ضرورية ورفض تصويرها. فخرجت وست من موقع التصوير وتعطل الفيلم. وافق مدراء الاستوديو على أن حوارات وست جعلت الفيلم أكثر خفة، فلتقم بما تريده، ولتصور لقطتها، ويمكنهم لاحقاً حذف اللقطة.

استؤنف التصوير. الممثلة الأخرى في الفيلم أليون سكيبورث شعرت أن وست تقرر مسار إيقاع الفيلم، جاعلة الكاميرا تركز عليها، وسارقة المشاهد. ولكن عندما احتجت قائلة إن وست تستولي على الإخراج قيل لها الا تقلق وأن كل شيء سيتم إصلاحه في المونتاج.

غير أنه حين وصلت مرحلة تقطيع الفيلم كانت وست قد قلبت مزاج وإيقاع الفيلم بحيث بات مستحيل إرجاعه إلى أصله عبر المونتاج؛ الأهم من ذلك هو أن حسها بالتوقيت والاتجاه كان صلباً. وقد حسّنت بالتأكيد الفيلم برمته.

عرض الفيلم في أكتوبر 1932، وجاءت المراجعات النقدية متفاوتة، لكنها أجمعت على أن نجمة جديدة قد ولدت. أسلوب وست المثير والذكي أثار إعجاب المشاهدين الرجال. ومع أنها ظهرت في بضع مشاهد فقط، فإن هذه المشاهد هي الوحيدة التي علقت في الذاكرة، وأصبحت عبارات مثل «أنا فتاة فقدت سمعتها ولم تفتقدها يوماً» صارت تقتبس مراراً وتكراراً، ومثلما اعترف رافت لاحقاً «ماي وست سرقت كل شيء إلا الكاميرا».

صار الجمهور يطالب بأدوار جديدة لماي وست، وباراماونت التي كانت تعاني وقتذاك من مشكلات مالية، لم تستطع تجاهل هذا الطلب. في سن الأربعين، وأكثر سمنة من أي وقت، وقعت وست عقد عمل بأعلى أجر

دعونا نقرّ أن للإقدام في الحرب تفوق متميز خاص به. وأن نقرّ له بقوة أكيدة على وفوق الحسابات الدقيقة والناجحة حول الوقت والمسافة وحجم القوات، فحيثما تفوّق الإقدام، فيستفيد من ضعف خصمه. فهو بعبارة أخرى قوة خلق وإبداع عبقرية. ليس من الصعب إثبات هذه الحقيقة حتى علمياً فحيثما التقى الإقدام بالجبن فالأكثر احتمالاً أن يكون هو المنتصر لأن الجبن يعني ضمنياً فقدان التوازن. ولا يشكّل الإقدام ميزة واضحة إلا في مواجهة الحذر المدروس فقط، وقد يعتبر هذا النوع من الحذر جرأة بحدّ ذاته، وله بكل تأكيد نفس القوة والفاعلية، إلا أن حالة كهذه نادرة. فالجبن هو جذر التعقل في معظم الرجال.. كلما تعالت سلسلة القيادة

تحصل عليه ممثلة حتى تاريخه. وحظيت بالسيطرة الكاملة على الفيلم التالي الذي لعبت ببطولته «ليل الألماسية». لم يستطع أي ممثل أو ممثلة تحقيق مثل هذا النجاح في وقت قصير كهذا.

أكثر، تعاظمت الحاجة على الإقدام كي يدعم بعقل متأمل، كي لا يضيع الإقدام في انفجارات غير هادفة من العواطف العمياء.

«فن الحرب»، كارل فون كلاوسفيتز. (بترجمة سليم شاكر الإمامي)، منشورات العربية للدراسات والنشر، 1997.

تفسير

حين وضعت ماي وست قدميها في هوليوود كان كل شيء ضدّها. كانت عجوزاً وقديمة الطراز. كان لدى المخرج وجيش المدراء التنفيذيين هدف واحد: استعمالها في مشهد أو اثنين لتصوير فيلم عادي ثم إعادتها إلى نيويورك. لم تكن تملك سلطة حقيقية، ولو اختارت أن تقاتل في ميدانهم – وهو ميدان تكثر فيه الممثلات ويتم استغلالهن إلى أقصى درجة – لما وصلت إلى أي مكان. عبقرية وست، الشكل الذي خاضته للحرب، كان بطيئاً لكنه حول ميدان المعركة إلى صالحها.

بدأت حربها بلعب دور الشقراء المثيرة، ساحرة ومغوية رجال باراماونت. وقد تمكنت من أن تعلقهم بها بتجربة الأداء، بدت صعبة، لكن ليس من الممثلات ليس كذلك؟ ثم طالبت بإعادة كتابة دورها، ووجهت بالرفض المعتاد، وزادت المخاطرة بإصرارها على موقفها. وكان إعادة المال الذي تلقته حتى تلك اللحظة مفتاح حملتها: فقد نقلت التركيز من معركة مع ممثلة إلى السيناريو نفسه. فحين أبدت أنها مستعدة للخسارة إلى هذا الحدّ جعلت زوكور يفكّر بالحوارات أكثر مما بها. وبعد التسوية التي عرضها قامت وست بمناورتها التالية وهي القتال على زوايا التصوير وإيقاع اللقطات. أصبحت كتابتها جزءاً مقبولاً من السيناريو، وبانتقال المعركة إلى الإخراج تحولت إلى نصر آخر. بدلاً من محاربة المدراء التنفيذيين وفقاً لشروطهم نقلت المعركة سراً إلى ميدان غير مألوف بالنسبة إليهم – محاربة ممثلة حول كتابة فيلم وإخراجه. في منطقة كهذه، ضدّ امرأة ذكية ومغوية، كان جيش باراماونت ضائعاً وعاجزاً.

سيختار أعداؤك أن يحاربوك في ميدان مريح بالنسبة إليهم، فهذا يتيح لهم استعمال قوتهم إلى الحدّ الأقصى. واستسلامك لهذا الأمر سينتهي الامر محارباً وفقاً لمعاييرهم. هدفك هو أن تحوّل سراً الصراع إلى ميدان من اختيارك. اقبل المعركة لكن بدّل طبيعتها. إذا كانت حول المال حولها إلى شيء أخلاقي. إذا كان خصومك يريدون قتالك حول قضية معينة، بدّل إطار المعركة لتتضمن شيئاً أكبر وأصعب من احتمالهم. إذا كانوا يحبون الإيقاع البطيء، جد طريقة لتسرعه. وبذلك لا تسمح لهم بأن يشعروا بالارتياح أو أن يقاتلوا بطريقتهم المعتادة. والعدو الذي يجرّ إلى ميدان لا يألفه هو عدو يخسر السيطرة والديناميكية. ما أن يفقد هذه السيطرة حتى يساوم ويتراجع ويرتكب الأخطاء ويساهم في دماره الشخصي.

3– في مطلع العام 1864 وصلت الحرب الأهلية الأمريكية إلى نوع من الجمود. كان جيش شمال فرجينيا الشمالية بقيادة روبرت إ. لي قد نجح في إبقاء قوات الاتحاد خارج ريتشموند، عاصمة الكونفدرالية. وإلى جهة الغرب كان الكونفدراليون قد أنشأوا موقعاً حصيناً في بلدة دالتون، جورجيا، مانعين أي تقدّم لقوات الاتحاد نحو أتلانتا، المدينة الصناعية الأساسية في الجنوب. كان الرئيس أبراهام لنكولن سيواجه انتخابات رئاسية ذلك العام، وخشي من تراجع حظوظه في إعادة الانتخاب إذا ما استمرّ ذلك الجمود على الجبهات، فعيّن عوليس أس. غرانت قائداً عاماً لقوات الاتحاد، على اعتبار أنه يستطيع القيام بهجوم واختراق.

كانت خطوة غرانت الأولى تعيين الملازم الأول، الجنرال ويليام تكومش شيرمان قائداً لقوات الاتحاد في جورجيا، وحين وصل هذا الأخير إلى هناك اكتشف أن أي محاولة للسيطرة على دالتون محكومة بالفشل منذ البداية. فقائد القوات الكونفدرالية الجنرال جون جونستون كان أستاذاً في الحرب الدفاعية، وبوجود الجبال في ظهره وموقع حصين أمامه يستطيع جونستون ببساطة الثبات في مكانه. أي حصار سيستغرق وقتاً طويلاً وأي هجوم من

بات بوسع الأولمبيين الآن مقارعة العمالقة. فأطلق هرقل سهمه على قائدهم ألشوينوس وأوقعه أرضاً، لكنه عاود الوقوف، لأنه كان يقاتل على أرضه فيلغرا. «عجّل أيها النبيل هرقل»، صرخت أثينا «وجرّه إلى بلد آخر». فجرّ هرقل ألشوينوس إلى حدود تراخان، حيث قتله بحجر.

«الميثولوجيا الإغريقية، الجزء الأول»، روبرت غرايفز 1955.

الأمام سيكون باهظ الكلفة. بدا الوضع ميؤوساً منه.

قرّر شيرمان عندها أنه إذا كان لا يستطيع الاستيلاء على دالتون، فيمكنه السيطرة على عقل جونستون، فيبث الرعب في قلبه وهو الشهير بمدى تحفظه وحذره في الحرب. وفي مايو 1864 أرسل شيرمان ثلاثة أرباع جيشه للقيام بهجوم مباشر على دالتون. وبعد أن جذب انتباه جونستون بهذا الهجوم، قام بالتسلل بجيش تنيسي من حول الجبال إلى بلدة ريسكا، التي تبعد 15 ميلاً إلى الجنوب من دالتون، قاطعاً بذلك طريق الانسحاب والإمداد الوحيد عن جونستون. وإذ أرعب الأخير الحصار المفاجئ لم يبق أمامه سوى التخلي عن موقعه في دالتون. لكنه لن يقع بين يدي شيرمان، بل انسحب إلى موقع دفاعي آخر يمنحه أقصى درجة من الأمن، داعياً شيرمان لمهاجمته مجدداً. وسرعان ما تحول الأمر إلى رقصة: شيرمان يتظاهر بالذهاب في اتجاه معين، ثم يحرف اتجاه جزء من جيشه إلى الجنوب من جونستون الذي ظلّ يتراجع وصولاً إلى أتلانتا.

الرئيس الكونفدرالي جيفرسون دايفس الذي اشمئز من رفض جونستون للقتال استبدله بالجنرال جون هوود. وكان شيرمان يعرف أن هوود قائد عدواني، وكان يعرف أيضاً أنه لا الوقت ولا عدد الجنود معه يسمحان بفرض حصار على أتلانتا – كان لنكولن بحاجة إلى انتصار سريع. فكان الحلّ أن يرسل وحدات تقوم بتهديد دفعات أتلانتا، لكنه جعلها صغيرة وضعيفة على نحو يغري العدو بالهجوم عليها. وبالفعل لم يستطع هوود مقاومة ترك موقعه الحصين في المدينة والهجوم على تلك القوات، فقط ليجد نفسه قد وقع في فخ. وقد حصل هذا عدة مرات ومع كل هزيمة كان يتقلص جيش هوود وتتراجع معنويات جنوده.

الآن، بعد أن أصيب جيش هوود بالإنهاك وبات يتوقع كارثة وشيكة، قام شيرمان بخدعة أخرى. في نهاية شهر أغسطس، زحف بجيشه إلى جنوب الغرب، متجاوزاً أتلانتا، ومتخلياً عن خطوط إمداداته. وبالنسبة إلى هوود هذا يعني شيئاً واحداً وهو أن شيرمان قرّر التخلي عن القتال للسيطرة على

أتلانتا. فعمّت الاحتفالات المدينة، لكن شيرمان وقّت زحف جيشه ليتزامن مع نضوج الذرة، وبوجود جنود بكامل التغذية واطمئنان هوود التام، قطع خط سكة الحديد الأخير الذي لا يزال يعمل باتجاه أتلانتا وأسرع بالعودة لمهاجمة المدينة غير المحروسة. أجبر هوود على التخلي عن أتلانتا. وكان هذا النصر الكبير الذي سيضمن إعادة انتخاب لنكولن.

بعد ذلك جاءت أغرب مناورات شيرمان. قسّم جيشه إلى أربعة صفوف، وقطع نفسه كلياً عن خطوط الإمداد، وبدأ بالزحف شرقاً من أتلانتا إلى سافانا والبحر. وراح رجاله يأكلون من ثمار الأرض، مدمّرين كل شيء في طريقهم، وبعدم وجود عربات إمداد ترافقهم تحرّكوا بسرعة هائلة. هذه الخطوط الأربعة كانت بعيدة كفاية عن القوات الجنوبية ولم يكن ممكناً معرفة وجهتها. الصف الجنوبي بدا متجهاً إلى ماكون إلى شمال مدينة أوغستا. فانتشرت القوات الجنوبية لكي تغطي المكانين، تاركة وسطها مفتوحاً، وهي بالضبط الوجهة التي خطط شيرمان للهجوم عليها. مبقياً الجنوب في ما أسماه «قرني المعضلة»، فاقداً توازنه وحائراً تجاه نواياه، زحف شيرمان إلى سافانا تقريباً من دون خوض أي معركة.

كانت نتيجة هذا الزحف مدمرة. فبالنسبة إلى الجنود الكونفدراليين الذين ما زالوا يقاتلون في فرجينيا، فإن خراب جورجيا، حيث بيوت معظمهم، كان ضربة قاصمة لمعنوياتهم. زحف شيرمان هذا أنشأ جواً من الكآبة فوق الجنوب كله. ببطء إنما بشكل مؤكد بدأ الجنوب يفقد رغبته بالاستمرار في القتال، وهذا كان هدف شيرمان منذ البداية.

حسناً يا عزيزي القارئ، لقد كانت هذه المعركة مع السيد كوفي، على الرغم من المهانة التي لحقتني فيها ومن خوفي من سردها، نقطة التحول في «حياتي كعبد». لقد أعادت إشعال جذوة الحرية في صدري. أعادت إليّ أحلامي في بالتيمور، وأحيت في داخلي إحساسي بإنسانيتي. أصبحت شخصاً آخر بعد المعركة. أصبحت إنساناً. لقد جعلتني أتذكر احترامي لذاتي المسحوق، وأتذكر ثقتي بنفسي، وألهمتني بتصميم متجدد على أن أكون رجلاً حراً. إن رجلاً بلا قوة يفتقر إلى الكرامة الجوهرية للإنسان. هذه هي الطبيعة البشرية التي لا نشرف رجلاً عاجزاً، وإن أشفقت عليه، وحتى الشفقة لا تقدّمها لوقت طويل، ما لم تبرز علامات القوة. لا يدرك تأثير هذه

تفسير

في أي صراع غالباً ما يكون الطرف الأضعف هو الذي يسيطر على الديناميكية. في هذه الحالة كان الجنوب واقعاً تحت السيطرة بالمعنيين: الاستراتيجي والاستراتيجي الشامل. فبحسب استراتيجيتهم المباشرة حصّن الكونفدراليون أنفسهم في مواقع دفاعية حصينة في جورجيا وفرجينيا.

العنصر المغري بالنسبة إلى الشمال كان القتال بحسب شروط العدو، ودفع القوات المتتالية للسيطرة على تلك المواقع، بخسائر بشرية عالية، والقليل من الأمل بتحقيق تقدّم. أما الاستراتيجية الشاملة فمغزاها أنه كلما طالت حال الجمود هذه على الجبهات، زادت فرص خسارة لنكولن في الانتخابات الرئاسية، وعندها يمكن التفاوض لإنهاء الحرب. الجنوب إذن هو الذي يحدّد إيقاع المعركة (بطيئة وقاسية) وهو الذي يسيطر على رهاناتها.

لم يكن الهدف من وجهة نظر شيرمان السيطرة على مدينة أو إلحاق الهزيمة بالكونفدراليين في معركة ما. بالنسبة إليه الطريقة الوحيدة لكسب الحرب هو استعادة السيطرة على الديناميكية (الحركية). بدلاً من القيام بهجمات عنيفة ومباشرة على دالتون أو أتلانتا، وهو ما سيكون في صالح الجنوب، تحرك بطريقة غير مباشرة. أخاف جونستون الهيّاب أساساً ودفعه إلى التخلي عن معقله الحصين، وحث هوود المتهور إلى القيام بهجمات متسرعة، وفي الحالين لعب على سيكولوجية الخصم. فواظب على وضعه في «قرني المعضلة»، أي في وضعية يكون فيها حائراً حيال ما ينبغي فعله، وخاسراً أياً كان الخيار الذي يتخذه، وفي هذه الحالة فإن ثبات العدو في المواقع أو قيامه بالهجوم، متساو في مخاطره، وبذلك سيطر شيرمان على الوضع من دون أن يضطر إلى خسارة رجاله في المعركة. الأهم من ذلك كله أنه بإظهاره للجنوب، من خلال زحفه المدمّر، أنه كلما طال أمد الحرب زادت خسائره، استعاد السيطرة الاستراتيجية الشاملة على الحرب. فبالنسبة إلى الكونفدراليين أصبح الاستمرار في القتال نوعاً من الانتحار البطيء.

أسوأ ديناميكية في الحرب، وفي الحياة، هي الجمود، الذي يبدو أنه مهما فعلت فإنك تزيد من حدته. وما إن يحصل هذا حتى يسيطر عليك نوع من الشلل الذهني. تفقد القدرة على التفكير أو التصرف بطرق مختلفة. وعند هذه المرحلة تخسر كلّ شيء. إذا وجدت نفسك تقع في ديناميكية كهذه – تتعامل مع عدو محصّن ودفاعي أو تعلق معه في حالة من ردود الأفعال – فعليك أن تكون خلاقاً كالجنرال شيرمان. تعمّد تحريك الفالس البطيء عبر

المعركة على روحي إلا من تعرض لخطر ما وهو يثور على الظلم والعدوانية الفظة. لقد كان كوفي طاغية، وكان جباناً على حدّ سواء. بعد مقاومته انتابني إحساس لم أعهده من قبل. كان انبعاثاً من قبر العبودية المظلم، إلى سماء الحرية. لم أعد شخصاً جباناً مرتعشاً، لكن روحي الجبانة منذ القدم اتخذت موقفاً مستقلاً. وصلت إلى نقطة لم أعد أخشى فيها الموت. وهذه الروح جعلتني حراً في الواقع، بينما كنت لا زلت عبداً في الشكل. حين لا يسمح عبد بجلده يحقق أكثر من نصف حريته، ويصبح لديه مجالاً يدافع عنه واسعاً وسع قلبه البشري ويصير حقاً «قوة على الأرض». بينما يفضل العبيد السوط على الموت، فسيجدون دائماً من يعزّز هذه الفكرة من

فعل شيء غير عقلاني. تحرك خارج تجربة العدو، مثلما فعل شيرمان حين قطع خطوط إمداداته. تحرّك ببطء هنا وبسرعة هناك. دفعة كبيرة واحدة لحال الجمود ستهزّها، وتجبر العدو على التصرف بطريقة مختلفة. حين يحدث أقلّ تغيير يصبح لديك المساحة لإحداث تغيير أكبر والسيطرة. إن التحرك بطريقة جديدة ومتحركة يكفي غالباً لإفقاد خصومك العنيدين والدفاعيين توازنهم الذهني.

4– في العام 1833 قام السيد توماس أولد مالك مزرعة من العبيد في الشاطئ الشرقي لماريلاند باستدعاء عبده فردريك دوغلاس الذي كان وقتذاك في الخامسة عشرة من عمره، وكان يخدم منذ سبع سنوات شقيق أولد في بالتيمور. وطلب منه أولد العمل في أرض المزرعة. لكن الحياة في المدينة كانت قد غيرت دوغلاس بشتى الطرق، وساءه عدم مقدرته على إخفاء ذلك عن أولد. فقد نجح سراً في بالتيمور بتعلّم القراءة والكتابة، وهو أمر لم يكن مسموحاً به للعبيد، لأن من شأنه أن يثير في عقولهم أفكاراً خطرة. في المزرعة حاول دوغلاس أن يعلم القراءة لأكبر عدد ممكن من العبيد، لكن جهوده هذه سحقت بسرعة. غير أن الأسوأ بالنسبة إليه هو أنه أصبح لديه موقف عصياني، أو ما كان يسميه مالك العبيد بالصفاقة. فكان يردّ على أولد، ويناقش بعض أوامره، ويمارس كل أنواع الحيل للحصول على المزيد من الطعام (كان أولد شهيراً بتجويع عبيده).

ذات يوم أخبر أولد دوغلاس بأنه سيؤجره للعمل مدة سنة لدى السيد إدوارد كوفي، الذي يستأجر مزرعة قريبة منه، وكان شهيراً بأنه أستاذ في «كسر شوكة العبيد الشبان». وكان مالكو العبيد يرسلون إليه أصعب الحالات لديهم، ومقابل عملهم لديه مجاناً كان يحطّم كل ذرة تمرّد في داخلهم. أدخل كوفي دوغلاس في دورة من العمل الشاق، وبعد بضعة أشهر أصبح الأخير مدمراً جسدياً وروحياً. لم يعد يرغب بقراءة الكتب أو خوض نقاشات مع زملائه العبيد. في يوم عطلته كان يزحف ويجلس في ظلّ شجرة

أمثال كوفي. منذ تلك اللحظة وحتى فراري من العبودية لم يتم جلدي بالسوط بصورة كبيرة. كانت تجري محاولات دائمة لذلك، لكنها كانت تفشل دائماً. لقد أصبت بالكدمات، وهذا سأشرحه لاحقاً، لكن ما كنت أصفه الآن هو نهاية الحالة اللاإنسانية التي أخضعتني العبودية لها.

«عبوديتي وحريتي»، فردريك دوغلاس (1818-1895).

وينام من شدة اليأس والإنهاك.

ذات يوم حار من أغسطس 1834 مرض دوغلاس بشدة وأغمي عليه، فراح كوفي يضربه بالسوط ويأمره بالعودة إلى العمل، لكنه كان هزيلاً جداً، ولم يستطع الاستجابة للأوامر. ضربه كوفي على رأسه محدثاً فيه جرحاً عميقاً، وركله بضع مرات، لكن دوغلاس لم يكن قادراً على الحراك. أخيراً تركه كوفي وقرّر التعامل معه لاحقاً.

نجح دوغلاس في الوقوف على رجليه، وزحف نحو الغابات، وتمكن بطريقة ما من العودة إلى مزرعة أولد. وهناك راح يتوسل السيد أولد أن يبقيه هناك، شارحاً له وحشية كوفي. لم يتأثر أولد وقال له إنه يستطيع مبيت ليلته هناك، لكن في الصباح عليه العودة إلى مزرعة كوفي.

في طريق عودته إلى المزرعة كان دوغلاس يخشى حدوث الأسوأ. قال لنفسه إنه من الأفضل له إطاعة كوفي والنجاة بحياته خلال الأسابيع القليلة المقبلة. حين وصل إلى الإسطبلات حيث كان يفترض به العمل في ذلك اليوم بدأ القيام بواجباته، حين خرج له كوفي فجأة، وبيده حبل، وانقض عليه محاولاً توثيق رجله، وبدا واضحاً أن هذه ستكون عملية الجلد الأقسى التي سيتعرض لها.

قام دوغلاس، مخاطراً بالتعرض للمزيد من الضرب، بدفع كوفي عنه، ومن دون أن يضربه لم يمكنه من توثيق رجله. في تلك اللحظة لمعت فكرة في رأس دوغلاس. كل فكرة تمرّد كان يكبتها عبر الأشهر الفائتة من الكدح عادت إليه. لم يعد خائفاً. يستطيع كوفي قتله، لكن من الأفضل أن يموت وهو يدافع عن نفسه.

فجأة جاء ابن عم كوفي، وإذ وجد دوغلاس نفسه محاصراً قام بما لا يخطر على بال: ضرب الرجل بعنف وأسقطه أرضاً، علماً أن ضرب رجل أبيض سيؤدي به على الأرجح إلى الموت شنقاً. استولى «جنون قتالي» على دوغلاس وراح يرد على ضربات كوفي، في صراع استمر ساعتين، اضطر بعدها السيد الأبيض المدمّى ومنقطع النفس إلى التوقف عن القتال، وعاد إلى بيته.

ليس بسيان حين يتحرك المقاتل لأنه يريد أن يتحرك، وحين يتحرك لأنه مضطر إلى ذلك.

جو فرايزر، 1944.

لم يكن بوسع دوغلاس سوى افتراض أن كوفي سيعود بعد قليل حاملاً سلاحاً أو أي وسيلة أخرى يقتله بها. لم يحدث هذا إطلاقاً. فهم دوغلاس المعادلة شيئاً فشيئاً: أن يقوم كوفي بقتله أو معاقبته بطريقة قوية، تنطوي على خطر كبير. فستشيع الأخبار عندها أن كوفي فشل في كسر شوكة عبد، ومجرد الإشارة إلى ذلك كانت ستدمّر سمعته وتقضي على أعماله. من الأفضل ترك العبد البالغ من العمر 16 عاماً وشأنه أفضل من المخاطرة برد وقد أثبت في القتال أنه قادر عليه. فليهدأ ويرحل بعيداً حين ينتهي وقت خدمته هناك.

طوال الفترة الباقية من عمل دوغلاس هناك لم يجرؤ الرجل الأبيض على مدّ يده عليه. اكتشف دوغلاس أن مالكي العبيد «يفضلون جلد أولئك الذين يسهل جلدهم». لقد تعلم الدرس الآن: ألا يكون مذعناً بعد اليوم. فمثل هذا الضعف يشجّع الطغاة على المضي أبعد. سيخاطر بحياته ويرد الصاع صاعين إن لم يكن بقبضته فبذكائه.

تفسير

متذكراً تلك اللحظة بعد سنوات في كتابه «عبوديتي وحرّيتي»، بعد أن فرّ إلى الشمال وأصبح قائداً أساسياً في حركة تحرير العبيد، كتب دوغلاس: «كانت تلك المعركة مع السيد كوفي نقطة تحول في حياتي كعبد... أصبحت كائناً آخر بعد ذاك القتال... وصلت إلى مرحلة لم أعد أخشى فيها الموت. وهذه الروحية جعلتني حراً في الواقع، بينما كنت شكلياً ما أزال عبداً». طوال بقية حياته مارس دوغلاس هذا الموقف القتالي: عبر عدم الخوف من العواقب، كسب دوغلاس درجة من السيطرة على وضعه جسدياً ونفسياً. ما أن استأصل الخوف من داخله حتى فتح باب الاحتمالات على كيفية التصرف – أحياناً بالردّ مباشرة وأحياناً عبر الحيلة والذكاء. وتحول من عبد لا يملك السيطرة على حياته إلى رجل يملك بعض الخيارات وبعض القوة التي ارتقى بها إلى الحرية الحقيقية حين جاء الوقت لذلك.

لكي تسيطر على الديناميكية يجب أن تكون قادراً على السيطرة على

نفسك وعلى عواطفك. أما الغضب والهجوم العنيف فلن تكون نتيجتهما إلى تقليل خياراتك. وفي النزاع يشكّل الخوف الشعور الأكثر إضعافاً بين جميع المشاعر. حتى قبل أن يحدث أي شيء فإن خوفك يشلّ حركتك، ويمنح العدو حق المبادرة، لأنه بات لديه احتمالات لا متناهية لاستعمال ضعفك في السيطرة عليك، وإبقائك في وضع دفاعي. أولئك الطغاة أو الميالون إلى السيطرة يشعرون بقلقك، ويزيد هذا من طغيانهم. قبل أن تفعل أي شيء عليك التخلص من خوفك – من الموت، من عواقب مناورة جريئة، من آراء الآخرين بك. وهذه اللحظة المحددة ستفتح أمامك عالماً من الاحتمالات. وفي النهاية فإن الجانب الذي لديه خيارات أوسع للقيام بعمل إيجابي لمصلحته، يحوز سيطرة أكبر.

5– في بداية حياته المهنية لاحظ عالم النفس الأمريكي ملتون أتش. إريكسون (1901-80) أن المرضى يملكون طرقاً لا تحصى للسيطرة على العلاقة بينهم وبين المعالج النفسي. قد يخفون بعض المعلومات عن أنفسهم، أو يقاومون التنويم المغناطيسي (الذي كان يستعمله غالباً في جلسات العلاج)؛ وقد يشكّكون في قدرات المعالج، ويصرّون على أن يتكلّموا أكثر منه، أو يؤكدوا على استعصاء مشكلتهم وعقم العلاج. هذه المحاولات تعكس في واقع الأمر المشكلات التي يعانون منها في حياتهم اليومية: لقد التجأوا إلى شتى أنواع السيطرة غير الواعية والسلبية بينما أنكروا أمام أنفسهم وأمام الآخرين أنهم يقومون بحيل كهذه. وهكذا، على مرّ السنين، طور إريكسون ما أطلق عليه «تقنية الاستخدام»، مستغلاً عدوانية مرضاه السلبية، ومناوراتهم الذكية، كأداة لتغييرهم.

غالباً ما تعامل إريكسون مع مرضى طلب منه أحد زملائه أو أهله أن يساعدهم. وإذ يشعر المرضى بالاستياء من هذا الأمر فإنهم يتعمّدون إخفاء المعلومات المتعلقة بحياتهم الشخصية عن الطبيب. فيبدأ إريكسون جلسات العلاج مع أحدهم بالقول له إنه من الطبيعي لا بل من صالحي أن يكون راغباً

بعدم الكشف عن أي شيء للمعالج. وكان يصرّ عليهم على عدم البوح بأي معلومات حساسة. يشعر المرضى عندها بأنهم عالقون: ففي كتمانهم الأسرار يطيعون المعالج، وهو تماماً عكس ما يريدونه. عادة يبدأون بالبوح عند الجلسة الثانية، ثائرين على طلب المعالج هذا بكشف كل شيء عن أنفسهم.

أحد الرجال في أول زيارة له لإريكسون بدأ يمشي في العيادة بتوتر. وبإصراره على عدم الجلوس والاسترخاء جعل من المستحيل على إريكسون تنويمه مغناطيسياً أو التعامل معه بأي طريقة. فبدأ معه بسؤاله: «هل أنت مستعد للتعاون معي عبر استمرارك بالمشي في الغرفة مثلما تفعل الآن؟». وافق المريض على هذا الطلب الغريب. ثم سأله إريكسون إذا كان يستطيع أن يحدّد له أين يمشي وبأي سرعة. ولم يرَ المريض مشكلة في هذا. بعد بضعة دقائق بدأ إريكسون يتردد في إعطائه التوجيهات حول وجهة سيره، وانتظر المريض ليعرف كيف سيسير. بعد بضع مرات أمر إريكسون الرجل بأن جلس على الكرسي، ففعل ذلك فوراً واستجاب فوراً للتنويم المغناطيسي.

أما مع المرضى الميالين إلى السخرية فكان إريكسون يجرب متعمداً طريقة في التنويم يعرف أنها ستفشل، ثم يعتذر من المريض عن استعماله هذه التقنية، ويروح يتحدث عن نواقص عمله وكم مرة أخفق، وذلك انطلاقاً من معرفته بأن هذا النوع من المرضى يحتاج إلى الشعور بالتفوق على المعالج، وما أن يتحقق لديهم هذا الشعور حتى يبوحوا بكل ما في أنفسهم ويستجيبوا للتنويم المغناطيسي.

ذات مرة قصدت إريكسون امرأة تشتكي من أن زوجها يبتزها بدعواه مرض القلب لكي يبقيها في حال استنفار دائمة ويسيطر عليها بشتى الطرق. وقد قال الأطباء إن قلب الزوج لا يشكو من أي عيب، لكنه كان مقنعاً في أن يبدو واهناً، معبراً باستمرار عن قناعته بأنه سيموت بسكتة قلبية حتمية. كانت المرأة تشعر بالقلق والغضب والإحساس بالذنب طوال الوقت. فنصحها إريكسون بأن تستمرّ في إبداء تعاطفها مع وضع زوجها، لكن في المرة المقبلة

التي يتحدث فيها عن السكتة القلبية عليها أن تقول له بكل تهذيب إنها بحاجة إلى ترتيب البيت، ثم تقوم بوضع كتيّبات إعلانية تكون قد جمعتها من دور دفن الموتى وتوزعها في أنحاء البيت. وحين يأتي على ذكر السكتة القلبية مجدداً تجلس إلى المكتب وتبدأ بالقيام بالحسابات المتعلقة ببوليصة تأمينه على الحياة. في البداية ثارت ثائرة الزوج، لكنه سرعان ما بدأ يخشى رؤية تلك الكتيّبات وسماع صوت الآلة الحاسبة، وفي نهاية الأمر توقف عن التحدث عن قلبه وأجبر على التعامل مع زوجته بطريقة مباشرة.

تفسير

قد ينتابك في بعض الحالات إحساس قوي بأن الطرف الآخر كسب السيطرة على الديناميكية، لكنك تجد صعوبة في معرفة متى وكيف حدث ذلك. كل ما تعرفه يقيناً هو أنك غير قادر على تحريكه والتأثير على مسار العلاقة. كل ما تفعله يبدو أنه يغذي قوة الشخص المسيطر. والسبب في ذلك أنه قد تبنّى أشكالاً خفية وداخلية من السيطرة يسهل إخفاؤها لكنها فعالة لكونها سلبية ولا واعية. مثل هؤلاء يمارسون السيطرة لكونهم محبطين وبالغي القلق ومثقلين بالعمل – إنهم ضحايا ظلم دائم يقع عليهم. ولا يمكنهم فعل شيء حيال أوضاعهم. يطالبون بالاهتمام وإذا أخفقت في تأمينه لهم يشعرونك بالذنب. إنهم مراوغون ويستحيل مقاتلتهم لأنهم يجعلون الأمر يبدو كأنهم لا يبحثون عن فرض سيطرتهم. إنهم أكثر إرادة منك لكنهم أفضل في التقنّع. لكن في حقيقة الأمر فأنت الشخص الذي يشعر بالعجز والإرباك بتكتيكاتهم التي تشبه تكتيكات حرب العصابات.

لكي تعكس هذه العملية عليك أولاً أن تدرك أنه هناك في تصرفاتهم عجز أقلّ بكثير مما يظهرونه. ثانياً، هؤلاء الأشخاص بحاجة إلى الإحساس بأن كل شيء يجري وفقاً لشروطهم هم؛ فإذا ما هدّدت هذه الرغبة سيردون بطريقة سرية. عليك ألا تغذي تمردهم هذا بالجدال معهم، والتذمر منهم، أو دفعهم في أي اتجاه. فهذا يشعرهم أنهم عرضة للهجوم، وأنهم ضحايا،

ويشجّعهم على الانتقام السلبي. بدلاً من ذلك سر مع تيار نظام السيطرة الخاص بهم، مطبقاً نظرية إريكسون في «تقنية الاستعمال». كن متعاطفاً معهم في أزمتهم، لكن اجعلهم يشعرون أنه مهما فعلوا فإنهم في حقيقة الأمر يتعاونون مع رغباتك أنت. هذا سيفقدهم توازنهم لأنهم إذا ثاروا الآن فإن ثورتهم تصب في مصلحتك. ستتغير هذه الديناميكية بسرية، وستجد مساحة أوسع للتغيير. على نحو مماثل إذا كان الطرف الآخر يستعمل ضعفاً أساسياً لديه كسلاح (تكتيك الأزمة القلبية)، اجعل من المستحيل استعمال هذا السلاح ضدّك عبر الذهاب به أبعد إلى حدّ يصبح الأمر مدعاة للسخرية ولا يعود مؤلماً حقاً. الطريقة الوحيدة لكي تهزم أعداء أو خصوماً سلبيين هو أن تتفوق عليهم في السيطرة السرية.

صورة

الملاكم. لا يعتمد الملاكم المتفوق على لكمته القوية أو ردود أفعاله السريعة. بل يخلق إيقاعاً يناسبه للمباراة، متقدماً ومتراجعاً بحسب السرعة التي يحدّدها؛ يسيطر على الحلبة ويحرك خصمه إلى وسطها، ويدفعه إلى الحبال، باتجاهه أو بعيداً عنه. كسيد للوقت والمساحة فإنه يخلق الشعور بالإحباط لدى خصمه، ويجبره على ارتكاب الأخطاء، ويفرض عليه انهياراً ذهنياً يسبق الانهيار الجسدي. إنه لا يفوز بقبضته بل من خلال سيطرته على الحلبة.

حجة

«لكي تسترخي عليك أن تبقي العدو مشغولاً. هذا يضعه في وضع دفاعي وحين يصل إلى هذه المرحلة لا يعود بوسعه النهوض طوال الحملة».

فردريك العظيم (1712-1786).

نقض

هذه الاستراتيجية ليس لها نقض. أي جهد لمحاولة إظهار عدم السيطرة على وضع معين، ورفض التأثير في علاقة معينة، هو في حقيقة الأمر شكل من أشكال السيطرة. حين تسلم القوة للآخرين فإنك تكسب نوعاً من السلطة السلبية التي يمكنك استعمالها لاحقاً لتحقيق مآربك. أنت أيضاً الشخص الذي يقرّر من يحوز السيطرة عبر التخلي عنها للطرف الآخر. لا مهرب من ديناميكية السيطرة. أولئك الذين يزعمون ذلك يمارسون لعبة السيطرة الداخلية الأخطر على الإطلاق.

16

اضربهم حيث يؤلم

استراتيجية مركز الجاذبية

كل شخص لديه مصدر قوة يعتمد عليه. حين تنظر إلى منافسيك ابحث تحت السطح عن هذا المصدر، مركز الجاذبية الذي يتمحور حوله كل شيء. هذا المركز قد يكون ثروة العدو أو شعبيته أو موقعه البارز، أو استراتيجيته الرابحة. ضرب العدو هناك سيصيبه بألم رهيب. ابحث عن أكثر الأمور التي يحتفي بها الطرف الآخر ويحاول حمايتها، لأنه المكان الذي ينبغي أن تفكر بضربه.

أعمدة الانهيار

في العام 210 ق.م تمّ إرسال جنرال روماني يدعى بوبليوس تسيبيو الأصغر (لاحقاً صار يدعى تسيبيو أفريكانوس) إلى شمال غرب إسبانيا للقيام بمهمة بسيطة: السيطرة على نهر إيبرو ضدّ الجيوش القرطاجية القوية التي كانت تهدّد بعبوره والسيطرة على شبه الجزيرة. كانت تلك أولى مهام تسيبيو كقائد وإذ راح يفحص النهر ويضع استراتيجيته، انتابته مشاعر متناقضة.

قبل ثمان سنوات عبر القائد القرطاجي العظيم هنيبعل هذا النهر واتجه شمالاً نحو بلاد الغال، وبعد أن أخذ الرومان على حين غرة عبر جبال الألب نحو إيطاليا. تسيبيو الذي كان وقتذاك في الثامنة عشرة كان قد حارب إلى جانب والده الجنرال في أولى المعارك ضد هنيبعل على أرض إيطالية. كان قد رأى المهارات القتالية لشعب شمال أفريقيا بأم العين: كيف ناور هنيبعل ببراعة بجيشه الصغير، مستفيداً إلى أقصى حدّ من خيالته المتفوقين، وعبر قدرات إبداعية لا تنفد نجح باستمرار في مباغتة الرومانيين وإنزال عدد من الهزائم المذلة بهم، وفي النهاية قضى على الكتائب الرومانية في معركة «كان» عام 216 ق. م. أدرك تسيبيو أنَّ محاولة مضاهاة هنيبعل في ذكائه، ستكون عقيمة. كان الإحساس العام حينها أن روما نفسها كانت محكومة بالهلاك.

تذكّر تسيبيو كذلك حادثتين جرتا بعد معركة «كان» كان لهما تأثير هائل عليه. الأولى أن جنرالاً رومانياً يدعى فابيوس تمكن أخيراً من وضع استراتيجية تبقي هنيبعل بعيداً في التلال والجبال وتجنّب الرومان القتال المباشر معه. صمّم فابيوس غارات كرّ وفرّ هدفها إنهاك القرطاجيين الذين كانوا بعيدين جداً عن وطنهم الواقع ضمن ما يعرف اليوم بتونس. تمكنت هذه الاستراتيجية من صدّ القرطاجيين لكن تسيبيو شعر أن القتال كل هذه المدة ينهك الرومان بقدر مساو في الوقت الذي يبقى فيه العدو على الأبواب. أيضاً، وبما أن الخطة لم تؤد إلى إلحاق الهزيمة بهنيبعل فقد كان ثمة عيب في أساسها.

ثانياً، بعد سنة من اجتياح هنيبعل، أرسل الرومان والد تسيبيو إلى إسبانيا

يعتمد الإنسان على حلقه الذي تتنفس عبره أنفاس الحياة. وحين يختنق حلقه فإن حواسه الخمس لا تعود تعمل بطريقة طبيعية. لن يعود قادراً على مدّ أطرافه التي تصبح مشلولة، وبالتالي فإن الإنسان في هذه الحالة بالكاد يتمكن من الاستمرار بالعيش. بالتالي، حين نرى رايات العدو ونسمع طبوله الحربية، علينا أن نحدد موقع مؤخرته وحلقه. ثم يمكننا الهجوم عليه من الخلف ونخنق حلقه. هذه استراتيجية ممتازة لسحق العدو.

«**حيل الحرب: 36 استراتيجية عسكرية من الصين القديمة**»، 1991.

ليحاول تدمير القواعد القرطاجية هناك. كانت قرطاج تملك منذ سنوات مستعمرات هناك وكسبت ثروة من المناجم الإسبانية. كما أنها كانت تستعمل إسبانيا كقاعدة تدريب لجنودها وكقاعدة انطلاق في حربها ضد روما. طوال ست سنوات حارب والد تسيبيو القرطاجيين في شبه الجزيرة الإسبانية، لكن الحملة انتهت بهزيمته وموته عام 211 ق. م.

بينما انكب تسيبيو على دراسة التقارير الواردة إليه حول الأوضاع ما وراء نهر إيبرو، نشأت جذور خطة في رأسه: بمناورة واحدة جريئة يمكنه الانتقام لموت أبيه قبل عام، وإظهار فعالية استراتيجية فابيوس بشكل أفضل منه، ووضع الأساس لانهيار ليس هنيبعل وحده، بل قرطاج نفسها. فعلى الساحل الواقع إلى جنوبه تقع مدينة «قرطاج الجديدة» (اليوم تعرف باسم قرطاجينا)، وهي عاصمة القرطاجيين في إسبانيا. وهناك يتمّ تخزين ثروتهم الهائلة، وإمدادات جيشهم، والرهائن الذين أخذوهم من قبائل إسبانية مختلفة لمنع حدوث ثورة. في تلك الأثناء كانت الجيوش القرطاجية التي تفوق عدداً جيوش الرومان بنسبة الضعف، منتشرة في أنحاء البلاد، في سعي للسيطرة على المزيد من القبائل الإسبانية، وكانت كلها تبعد مسيرة أيام عن قرطاج الجديدة. وعلم تسيبيو أن قادتهم كانوا يتصارعون في ما بينهم على السلطة والمال. وفي الأثناء لم يكن يوجد في المدينة سوى 1000 جندي.

لم يطع تسيبيو الأوامر بأن يبقى وراء نهر إيبرو بل تقدّم جنوباً بالسفن وقاد غارة جريئة على قرطاج الجديدة. تلك المدينة المسورة كانت تعدّ منيعة، لكنه وقّت هجومه مع انحسار المدّ في بحيرة شاطئية تقع عند الجانب الشمالي من المدينة، ففي تلك الناحية يستطيع رجاله تسلق الأسوار بسهولة أكبر. وهكذا تمكن من احتلال قرطاج الجديدة. بحركة واحدة أحدث تسيبيو انقلاباً دراماتيكياً. الآن أصبح الرومان يسيطرون على الموقع المركزي في إسبانيا ويملكون المال والإمدادات والرهائن الذين يمكنهم استعمالهم لإحداث ثورة بين القبائل التي غزاها القرطاجيون. خلال السنوات القليلة التالية استغلّ تسيبيو هذا الموقع ووضع تدريجياً إسبانيا تحت سيطرة الرومان.

كان الشوغن (الحاكم المطلق) الثالث لميتسو معجباً بمباريات المسايفة. وذات مرة رغب برؤية أبرع محاربيه يعرضون مهاراتهم، ولمح بين الجمع خيالاً يدعى «سوا بانكورو، وسأله المشاركة في المباريات. فأجابه الأخير أنه سيكون من دواعي سروره ذلك إذا ما تمكن القتال عن ظهر خيله، وأضاف أنه في هذه الحالة يستطيع أن يهزم أياً كان. وسرّ لميتسو وهو يحث المحاربين على قتال بانكورو بالطريقة التي يفضّلها. وسرعان ما اتضح أن الأخير كان محقاً في زهوه هذا، بعد ا، تمكن من هزم جميع المحاربين الذين ما كانوا معتادين على استعمال سيوفهم على ظهور الخيول. استبد الغيظ بالشوغن فأمر مستشاره مونينوري بأن يحاول هزم الفارس. ومع أنه مجرد متفرج في المباراة فقد أذعن للأمر واعتلى صهوة

في العام 205 ق . م عاد تسيبيو إلى روما بطلاً – لكن هنيبعل كان لا يزال مصدر إزعاج في قلب إيطاليا . أراد تسيبيو الآن نقل المعركة إلى أفريقيا، بالزحف نحو قرطاج نفسها . تلك كانت الطريقة الوحيدة لطرد هنيبعل من إيطاليا والتخلص نهائياً من تهديد قرطاج . لكن فابيوس كان لا يزال قائد الاستراتيجية الرومانية، وقلة رأوا الفائدة من محاربة هنيبعل في مكان بعيد عنه وعن روما . غير أن مكانة تسيبيو كانت عالية ووافق مجلس الشيوخ الروماني على منحه جيشاً، صغيراً وقليل النوعية – لخوض الحملة به .

لم يهدر تسيبيو وقتاً في مناقشة صواب رأيه، بل سارع إلى التحالف مع « ماسينيسا » ملك « ماسيليس »، المجاورة لقرطاج . والأخير يفترض أن يمدّ تسيبيو بقوة كبيرة من الخيالة المدرّبين . ثم في ربيع العام 204 ق .م، أبحر تسيبيو إلى أفريقيا ونزل بالقرب من مدينة « أوتيكا »، التي لا تبعد كثيراً عن قرطاج . تفاجأ القرطاجيون في البداية وحشدوا قواهم وتمكنوا من إبقاء قوات تسيبيو على شبه جزيرة خارج المدينة . بدا الوضع سيئاً . إذا استطاع تسيبيو بطريقة ما تجاوز قوات العدو التي تعيق طريقه، فسيمكنه التقدم إلى قلب دولة العدو والسيطرة على الوضع، لكن بدت هذه مهمة مستحيلة – لا يستطيع حتى أن يأمل بشق طريقه عبر الخط القرطاجي المرصوص . وإذا ظلّ عالقاً في مكانه فإن إمداداته ستنفد في النهاية، مما سيجبره على الاستسلام . فاوض تسيبيو على السلام لكنه استعمل المفاوضات كوسيلة للتجسس على القرطاجيين .

فقد أبلغه سفراؤه بوجود معسكرين للعدو، الأول لقواته والثاني لقوات حلفائهم النوميديين الذين كان معسكرهم فوضوياً وكناية عن مستنقع من الأكواخ القصبية . معسكر القرطاجيين كان أكثر تنظيماً لكنه مكون من المواد الهشة نفسها . خلال الأسابيع القليلة التالية بدا تسيبيو متردداً، موقفاً المفاوضات ثم معيداً استئنافها . ثم ذات ليلة قام بعملية تسلل إلى معسكر النوميديين وأشعل فيه النيران . انتشرت النيران بسرعة وذعر الجنود الأفارقة وتشتتوا في شتى الاتجاهات . استيقظ القرطاجيون على هذا الهرج والمرج

جواده، ثم قاده باتجاه بانكورو قبل أن يتوقف فجأة على مقربة منه، ويقوم بضرب أنف حصان بانكورو بسيفه الخشبي، فهاج الحصان بشدة، وبينما كان بانكورو يحاول استعادة توازنه ضربه بالسيف نفسه وأوقعه عن صهوة الحصان .

«السيف والعقل»، ترجمة هيروكي ساتو، 1985 .

لم يتخذ هرقل الطريق نفسه خلال عودته إلى مسينا . بل عبر أولاً ليبيا، حيث كان من عادة الملك أنتايوس ابن الإله بوسايدون (إله البحار) و« الأم الأرض »، إجبار الغرباء على مصارعته حتى ينال منهم التعب ثم يقتلهم؛ فهو لم يكن رياضياً قوياً وبارعاًوب ل إن قواه كانت تتجدّد كلما لمس الأرض . وكان يحتفظ بجماجم ضحاياه على سطح معبد

وفتحوا بواباتهم لاستقبال حلفائهم، لكن في عز الفوضى تمكن الرومانيون من التسلل وإشعال النيران في معسكرهم أيضاً. خسر العدو نصف جيشه في تلك المعركة الليلية، أما الآخرون فانسحبوا إلى «نوميديا» وقرطاج.

فجأة انفتح داخل قرطاج أمام جيش تسيبيو. فبدأ يستولي على بلدة بعد الأخرى متقدماً بقدر ما تقدّم هنيبعل في إيطاليا. ثم قام بإنزال قوات في ميناء تونس، عبر مرأى من القرطاجيين. جاء الآن دورهم ليصابوا بالهلع وتمّ استدعاء قائدهم الأعظم هنيبعل. في ٢٠٢ ق.م، بعد 16 عاماً من القتال على عتبات روما أجبر هنيبعل أخيراً على الرحيل من إيطاليا.

أنزل هنيبعل جيشه إلى جنوب قرطاج، وأعدّ خططاً لمحاربة تسيبيو. لكن الجنرال الروماني تراجع غرباً، إلى وادي باغراداس، أكثر الأراضي الزراعية خصوبة في قرطاج، وقاعدتها الاقتصادية. وهناك قام بتدمير كل ما وقع عليه بصره. كان هنيبعل يريد القتال قرب قرطاج حيث لديه المأوى والتعزيزات المادية، لكنه أجبر على مطاردة تسيبيو قبل أن تخسر قرطاج أثرى مناطقها. لكن تسيبيو استمر بالتراجع، رافضاً القتال حتى جرّ هنيبعل إلى بلدة «زاما» حيث أمن موقعاً منيعاً وأجبر هنيبعل على أن يعسكر في مكان لا تتوافر فيه المياه. أخيراً تواجه الجيشان. بعد أن أرهقتهم المطاردة، وتم تحييد خيالتهم من قبل خيالة ماسينيسا، هزم القرطاجيون، ومن دون ملجأ قريب يلوذون به أجبر هنيبعل على الاستسلام. طالب القرطاجيون سريعاً بالسلام وفي ظل الشروط القاسية التي فرضها تسيبيو ومجلس الشيوخ الروماني تقلصت قرطاج لتصبح تابعة لروما. منذ ذلك الوقت لم تعد قرطاج قوة عظمى ولا عادت تشكّل تهديداً لروما.

تفسير

إن ما يميز غالباً الجنرال متوسط القيمة عن ذاك المتفوق، لا يتمثل في استراتيجياته أو مناوراته، بل برؤيته – كل واحد منهما ينظر إلى المشكلة نفسها من زاوية مختلفة. وحين يتحرّر من سطوة التقاليد فإن القائد المتفوق

بوسايدون. وليس معروفاً ما إذا كان هرقل قد قرر وضع حدّ لهذه الممارسة البربرية فقرر مواجهة أنتايوس أم أن الأخير تحداه إلى القتال. وفي أية حال فقد برهن الأخير أنه ليس بالخصم الهيّن، وهو العملاق الذي يعيش داخل كهف أعلى جبل ويلتهم الأسود وينام في العراء لكي يحافظ على قوته الجبارة ويزيدها. وكانت الأم الأرض التي لم تعد إليها خصوبتها بعد قد حبلت بأنتايوس داخل كهف، وكانت مزهوة به أكثر من إخوته تيفون، وتيتيوس، وبريروس. وكانت تغضب من شعب أولمبيا حين يقاتلهم ابنها على سهول فليجرا. خلال الاستعداد للمواجهة تخلى كل من المتنافسين عن فروة الأسد التي يضعها، وبينما دهن هرقل جسمه بالزيت على الطريقة الأولمبية، سكب أنتايوس التربة

يتوصل إلى وضع الاستراتيجية الصائبة.

كان الرومان منذهلون من عبقرية هنيبعل الاستراتيجية. باتوا يخشونه إلى حدّ أن الاستراتيجيتين الوحيدتين اللتين يمكنهم استعمالهما ضده كانتا التأخير والتجنّب. أما تسيبيو أفريكانوس فنظر إلى الأمر من زاوية أخرى. عند كل منعطف لم يكن ينظر إلى جيش العدو أو حتى قائده، بل إلى عامود الدعم الذي يستند إليه – مركز ضعفه الأبرز. فهم أن القوة العسكرية ليست في الجيش نفسه بل في أساسه، الأمور التي تسانده وتجعل وجوده ممكناً: المال، الإمدادات، تأييد الجمهور، الحلفاء. عثر على هذه الأعمدة عند عدوه وقام بإسقاطها الواحد بعد الآخر.

أولى خطوات تسيبيو كانت أنه رأى إسبانيا، لا إيطاليا، بوصفها مركز ثقل هنيبعل. ضمن إسبانيا كان المفتاح «قرطاج الجديدة». لم يطارد الجيوش الرومانية المتعددة إنما استولى على هذه المدينة وقلب مسار الحرب. الآن بات هنيبعل محروماً من قاعدته العسكرية الأساسية ومن مصدر الإمداد، وبات مضطراً إلى الاعتماد أكثر على قاعدة الإمداد الأخر: قرطاج نفسها، بما تملكه من موارد وثروات. لذا نقل تسيبيو الحرب إلى أفريقيا، وحين علق قرب «أوتيكا» نظر بتمعن حول مصدر قوة عدوه في ذلك الوضع المحدّد ورأى أنه لم يكن الجيوش نفسها، بل الموقع الذي اتخذوه: ادفعهم إلى الخروج من هذا الموقع، من دون أن تخسر جنودك في مواجهة مباشرة وسينكشف ضعف القرطاجيين. بإحراقه المعسكرين حرّك تسيبيو الجيشين. وبدلاً من أن يزحف إلى قرطاج وهي جائزة مغرية كانت لتجذب معظم الجنرالات كالمغناطيس، فقد ضرب أكثر ما قد يؤذي الدول القرطاجية: المنطقة الزراعية الخصبة التي هي مصدر ثروتها. أخيراً وعوضاً عن مطاردة هنيبعل جعل الأخير يسعى وراءه إلى منطقة في وسط البلاد حيث سيجد نفسه محروماً من التعزيزات والدعم. والآن بعد أن أفقد تسيبيو القرطاجيين توازنهم كلياً فقد أصبحت هزيمتهم في زاما مؤكدة.

القوة مخادعة. إذا تخيلنا العدو كملاكم فإننا نميل إلى لكمه. ومع ذلك

الحارة على أطرافه الأقل اتصالاً بالأرض إذ أن أخمص قدميه وحدهما لن يكونا فعالين في المعركة. وقد أزمع هرقل على أن يحافظ على قوته وينهك أنتايوس، لكنه فوجئ به بعد أن تمكن من إسقاطه أرضاً بانتفاخ عضلاته وانتشار القوة في أطرافه، حين قامت أمه الأرض بإنعاشه. تصارع المتنافسان مجدداً، ثم رفع أنتايوس نفسه في الفضاء لكي ينقض على هرقل، فما كان من الأخير إلا أن رفعه في الهواء، ثم حطّم أضلاعه، وعلى الرغم من صرخات أمه الأرض، أبقاه معلقاً في الهواء حتى مات.

«الميثولوجيا الإغريقية، الجزء الثاني»، روبرت غرايفز، 1995.

فإنه يعتمد على رجليه أكثر من لكماته، وما إن تضعف رجلاه حتى يفقد التوازن ولا يعود قادراً على تجنب ضربات الخصم، ويصبح عرضة لضربات متبادلة منهكة حتى تبهت لكماته ويهزم. حين تنظر إلى أعدائك لا تلهك لكماتهم. فالانخراط في أي تبادل للكمات سواء في الحياة أم الحرب هو قمة الغباء والخسارة. القوة تعتمد على التوازن والدعم، لذا ابحث عما يسند عدوك، وتذكر أنه العنصر نفسه الذي يبقيه واقفاً يمكن أن يكون أيضاً سبب سقوطه. كل شخص، كالجيش، يستمد قوته من ثلاثة أو أربعة مصادر: المال، الشعبية، المناورات البارعة، أو أي شكل من أشكال الأفضلية التي يملكها. اقض على أحد هذه العناصر وسيضطر إلى الاعتماد على غيره، اقض على هذه أيضاً فيضيع. اضعف رجلي الملاكم وسيبدأ بالترنّح، وحين يحدث هذا كن عديم الرحمة. لا قوة يمكنها الوقوف بلا رجليها.

«حين تزال الأرياش من السهم، على الرغم من بقاء الحربة والقضيب يصعب على السهم أن يخترق بعمق».

استراتيجي عائلة مينغ شي هو سان (بداية القرن السابع ميلادي).

مفاتيح الحرب

من الطبيعي في الحرب التركيز على الناحية المادية من الصراع – الأجسام، المعدات، التجهيزات. وحتى الاستراتيجي المتنور سينظر أولاً إلى جيش العدو، قوة نيرانه، حركيته، الاحتياط لديه. الحرب مسألة عاطفية حساسة، يهيمن عليها الخطر الجسدي، وبالتالي يستلزم المرء جهداً كبيراً للارتفاع فوق هذا المستوى وطرح أسئلة مختلفة: ما الذي من شأنه تحريك جيش العدو؟ ما الذي يمنحه الزخم والاستمرارية؟ من الذي يقود حركته؟ ما المصدر الرئيسي لقوته؟

معظم الناس لديهم مشكلة رؤية الحرب على أنها نشاط منفصل لا صلة له بمجالات أخرى من الحياة البشرية. لكن الحرب في الواقع هي شكل من

وكان لما فرغت (يهوديت) من صراخها إلى الرب أنها قامت من المكان الذي كانت فيه منطرحة أمام الرب، و دعت وصيفتها ونزلت إلى بيتها وألقت عنها المسح ونزعت عنها ثياب أرمالها، و استحمت وأدهنت بأطياب نفيسة وفرقت شعرها وجعلت تاجاً على رأسها ولبست ثياب فرحها واحتذت بحذاء ولبست الدمالج والسواسن والقرطة والخواتم وتزينت بكل زينتها، و زادها الرب أيضا بهاء من أجل أن تزينها هذا لم يكن عن شهوة بل عن فضيلة، ولذلك زاد الرب في جمالها حتى ظهرت في عيون الجميع ببهاء لا مثيل له (..) و كان أنها لما نزلت من الجبل عند تبلج النهار لقيتها طلائع الآشوريين فأمسكوها قائلين من أين جئت وإلى أين تذهبين، فأجابت إني بنت للعبرانيين وقد هربت من بينهم لأني

أشكال القوة، وقد أسماها كارل فون كلاوسفيتز «السياسة بطريقة أخرى» وكل أشكال القوة تتشارك البنى الأساسية نفسها.

أكثر ما هو مرئي في القوة هو مظهرها الخارجي، ما الذي يراه ويحسّه أولئك الشاهدون عليها. كل جيش لديه حجمه وتسليحه وانضباطيته ومناوراته العدوانية، أما الأفراد فلديهم عدة طرق للتعبير عن موقعهم وتأثيرهم. من طبيعة القوة أن تقدّم واجهة خطرة ومخيفة لنفسها. لكن هذا العرض الخارجي يتضمن غالباً مبالغات أو حتى خداعاً، ما دامت القوة لا تجرؤ على إظهار نقاط الضعف فيها. ووراء العرض ثمة الدعم الذي تستند إليه القوة، «مركز الجاذبية» الخاص بها. التعبير مستقى من فون كلاوسفيتز الذي عرفه بالقول إنه «محور كل القوة والحركة، الذي يعتمد عليه كل شيء آخر». إنه الجزء الذي يحكم الكل، نوع من مركز الأعصاب.

إن مهاجمة مركز الجاذبية هذا، بهدف تحييده أو تدميره، هو الاستراتيجية المطلقة في الحرب، إذ بغياب هذا المركز تنهار البنية كلها. قد يملك العدو جنرالات أفذاذاً وجيوشاً قوية، مثلما كان الحال مع هنيبعل وجيشه الخفي في إيطاليا، لكن من دون مركز جاذبية فإن هذه الجيوش لا تستطيع التحرك وتفقد قوتها وتناسقها. ضرب المركز يؤدي إلى نتائج سايكولوجية مدمرة، ويفقد العدو توازنه ويبث الذعر في قلبه. إذا كان الجنرالات التقليديون ينظرون إلى الناحية المادية في جيش العدو، ويركزون على نقاط ضعفه ويحاولون استغلالها، فإن الاستراتيجيون الكبار ينظرون أبعد من ذلك، باتجاه نظام الدعم. إن مركز الجاذبية لدى العدو هو المكان الأكثر هشاشة. وضربه هناك هو الطريقة الفضلى لإنهاء النزاع بصورة سريعة ونهائية.

المفتاح يكمن في تحليل قوة العدو، لكي تكتشف مراكز الجاذبية الخاصة به. ومن المهم جداً خلال البحث عن هذه المراكز ألا يضللك المظهر الخارجي المخيف والمهيب، فتخلط بين هذا المظهر وما يمنحه قوة الحركة. ستضطر على الأرجح إلى اتخاذ خطوات عدة، واحدة بعد أخرى، لكي تكشف مصدر الطاقة الأساسي، عبر قشر الطبقات الخارجية تباعاً. تذكّر تسيبيو الذي رأى

أيقنت أنهم سيكونون غنيمة لكم لأنهم استخفوا بكم وأبوا أن يستسلموا لكم طوعاً حتى يظفروا منكم برحمة، فلأجل هذا فكرت في نفسي وقلت أنطلق إلى أمام الأمير اليفانا لأخبره بأسرارهم وأعلمه من أي مدخل يستطيع أن يظفر بهم ولا يقتل رجلا من جيشه، فلما سمع أولئك الرجال كلامها وهم ينظرون إلى وجهها اندهشت أبصارهم لشدة تعجبهم من حسنها، فقالوا لها قد وقيت نفسك باتخاذك هذه المشورة أن تنزلي إلى سيدنا، فاعلمي أنك إذا وقفت بحضرته يحسن إليك وتقعين من قلبه أحسن موقع (..) فحسن هذا الكلام كله لدى اليفانا وعبيده وكانوا يتعجبون من حكمتها ويقولون بعضهم لبعض ليس مثل هذه المراة على الأرض في المنظر والجمال والحكمة في الكلام (..) وكان

أولاً أن هنيبعل يعتمد على إسبانيا، وأن الأخيرة تعتمد على قرطاج، وأن قرطاج تعتمد على الازدهار المادي، الذي لديه مصادره المحددة. اضرب ازدهار قرطاج، مثلما فعل تسيبيو تدريجياً، وسينهار البناء كله.

لكي تعثر على مركز الجاذبية لمجموعة ما، عليك أن تفهم بنيتها والثقافة التي تعمل من ضمنها. إذا كان أعداؤك أفراداً فعليك أن تفهم نفسيتهم، ما الذي يحرّكهم، أولوياتهم وبنية تفكيرهم.

خلال نحته استراتيجية لهزم الولايات المتحدة الأمريكية في حرب فيتنام، قرر الجنرال فو نغويان جياب، أن مركز الجاذبية الحقيقي في النظام الديمقراطي الأمريكي هو الدعم السياسي من قبل المواطنين. إذا ما منح هذا الدعم، من النوع الذي كان متوافراً للقوات المسلحة خلال الحرب العالمية الثاني، يصبح بوسع الجيش خوض حرب بأقصى فعالية ممكنة. أما من دون هذا الدعم فإن كل الجهد الحربي محكوم بالضياع. خلال هجوم «تيت» في 1968 تمكّن جياب من التقليل من الدعم الشعبي الأمريكي للحرب. كان قد درس الثقافة الأمريكية وفهمها وأتاح له هذا التصويب على الهدف المناسب.

كلما كان العدو أكثر تمركزاً، كانت الضربة أكثر تدميراً لقائده أو لجسمه القيادي. وقد تمكن هرنان كورتيز من غزو المكسيك بحفنة من الرجال عبر الاستيلاء على موكيتزوما، المدينة التي تتمركز حولها حضارة الإزتك، والتي بغيابها انهارت سريعاً تلك الحضارة. وحين اجتاح نابليون روسيا في 1812 افترض أنه باحتلال العاصمة موسكو سيجبر الروس على الاستسلام. لكن مركز الجاذبية الفعلي في هذه الأمة الأوتوقراطية كان القيصر، الذي كان مصمماً على متابعة الحرب. ولم تؤد خسارة موسكو إلا إلى شحذ تصميمه.

أما العدو الأقل مركزية فلديه عدة نقاط جاذبية منفصلة. المفتاح هنا هو أن تخلّ بنظام هذه النقاط عبر قطع الاتصالات فيما بينها. وهذا ما فعله الجنرال دوغلاس ماك أرثر في حملته المميزة في المحيط الهادئ خلال الحرب العالمية الثانية: ترك بعض الجزر واستولى على الأساسية بينها، جاعلاً اليابانيين ينتشرون على مساحات واسعة جداً مما جعل الاتصال بينهم مستحيلاً. لذلك

في اليوم الرابع أن اليفانا صنع عشاء لعبيده وقال لبوغا خصيه انطلق الآن وأقنع تلك العبرانية أن ترضى بالإقامة معي طوعاً فإنه عار عند الآشوريين أن تسخر المرأة من الرجل وتمضي عنه نقية، فدخل حينئذ بوغا على يهوديت وقال لا تحتشمي أيتها الفتاة الصالحة أن تدخلي على سيدي وتكرمي أمام وجهه وتأكلي معه وتشربي خمراً بفرح، فأجابته يهوديت من أنا حتى أخالف سيدي، كل ما حسن وجاد في عينيه فأنا أصنعه وكل ما يرضى به فهو عندي حسن جداً كل أيام حياتي، ثم قامت وتزينت بملابسها ودخلت فوقفت أمامه، فاضطرب قلب اليفانا لأنه كان قد اشتدت شهوته، وقال لها اليفانا اشربي الان واتكئي بفرح فانك قد ظفرت أمامي بحظوة، فقالت يهوديت اشرب يا سيدي من أجل أنها

من المهم دائماً أن تدمّر خطوط الاتصال لدى عدوك، فحين ينعدم التواصل بين الأجزاء والكل، تعمّ الفوضى.

قد يكون مركز جاذبية عدوك شيئاً مجرداً مثل صفة ما أو مفهوم أو موهبة يعتمد عليها: سمعته، قدرته على الخداع، قدرته على فعل أمور غير متوقعة. لكن نقاط قوة كهذه تصبح بالغة الهشاشة إذا جعلتها غير جذابة أو غير قابلة للاستعمال. خلال محاربته الساسانيين في ما يعرف اليوم باسم إيران، وهي قبيلة لم يعرف أحد كيف يهزمها، رأى قوة جاذبيتهم في حركيتهم الكاملة على ظهور الجياد وأسلوبهم القتالي المرن والذي يكاد يكون فوضوياً. فخطط لتحييد مركز القوة هذا عبر جرّهم إلى أرض مقفلة لا يستطيعون فيها استخدام خيالتهم وتكتيكاتهم الفوضوية. فتمكن بسهولة من إلحاق الهزيمة بهم.

لكي تتمكن من العثور على مركز جاذبية عدوك، عليك أن تتحرر من ميلك إلى التفكير التقليدي، أو افتراض أن مركز قوة الطرف الآخر يشبه مركز قوتك. حين وصل سلفادور دالي إلى أمريكا في العام 1940، وبنيته غزو البلاد كفنان وجني ثروة، قام بحسابات ذكية. في العالم الفني الأوروبي يجب أن يربح الفنان رضى النقاد وصنع اسم لنفسه كفنان «جاد»، أما في أمريكا فإن هذا النوع من الشهرة قد يحبس الفنان ضمن مجموعة ضيقة. مركز الجاذبية الحقيقي هو الميديا الأمريكية. عبر السعي وراء الصحف يمكنه الدخول إلى الجمهور العريض، الذي سيجعل منه نجماً.

مجدداً، خلال الحرب الأهلية بين الشيوعيين والوطنيين للسيطرة على الصين في نهاية العشرينات من القرن الماضي، ركز معظم الشيوعيين على أخذ المدن، مثلما فعل البولشفييون في روسيا. أما ماو تسي تونغ الغريب ضمن الحزب الشيوعي الدوغمائي، فقد استطاع رؤية الصين بوضوح تام وأن مركز الجاذبية الحقيقي لها يكمن في جمهورها الواسع من الفلاحين. فإذا ما كسبهم إلى جانبه لا يمكن أن تفشل الثورة. وهذا التبصّر وحده برهن أنه مفتاح نجاح الشيوعيين. هذه هي القوة التي يحققها التعرف على مركز

قد عظمت نفسي اليوم أكثر من جميع أيام حياتي.. ففرح اليفانا بإزائها وشرب من الخمر شيئاً كثيراً جداً أكثر مما شرب في جميع حياته، و لما أمسوا أسرع عبيده إلى منازلهم وأغلق بوغا أبواب المخدع ومضى، و كانوا جميعهم قد ثقلوا من الخمر، وكانت يهوديت وحدها في المخدع، واليفانا مضطجع على السرير نائما لشدة سكره (..) ودنت (يهوديت) من العمود الذي في راس سريره فحلت خنجره المعلق به مربوطاً و استلته ثم أخذت بشعر رأسه.. ثم ضربت مرتين على عنقه فقطعت رأسه ونزعت خيمة سريره عن العمد ودحرجت جثته عن السرير، وبعد هنيهة خرجت وناولت وصيفتها رأس اليفانا وأمرتها أن تضعه في مزودها (..) دخل بوغا مخدعه فوقف عند السجف ثم صفق

الجاذبية.

غالباً ما نخفي مواردنا، وما يحسبه الآخرون مركز جاذبيتنا ليس إلا واجهة. لكن أحياناً يتمكن العدو من الكشف عن مركز الطرف الآخر من خلال ما يسعى الأخير بكل جهده لحمايته. حين نقل الجنرال ويليام تيكومش شيرمان الحرب إلى جورجيا اكتشف أن الجنوب يحرص بشكل خاص على حماية أتلانتا والمناطق المحيطة بها لأنها كانت المركز الصناعي له. مثل شيرمان هاجم أكثر ما يعتز به العدو، أو هدده لكي تجعل العدو يحوّل قواه للدفاع عنه.

في أي مجموعة، تصبح القوة والتأثير محصورتين في حفنة من الأفراد وراء الكواليس. هذا النوع من القوة يثبت أقصى فعاليته حين لا يكون بارزاً للعيان. ما إن تكتشف هذه العصبة التي تحرك خيطان اللعبة عليك السعي للفوز بها. واجه روزفلت، كرئيس خلال فترة الكساد الكبير، مشكلات متعددة بحيث كان صعباً عليه أن يحدّد في أي اتجاه عليه تركيز جهوده. وقرّر في النهاية أن المفتاح يكمن في الفوز على الكونغرس. ثم، ضمن الكونغرس نفسه كان هناك قادة محددون يتحكمون بالسلطة الفعلية، فركّز بسحره الكبير على مغازلة هؤلاء القادة وإغرائهم. وكان هذا أحد أسرار نجاحه.

إن ما يقود مجموعة ما هو مركز القيادة والسيطرة، الدماغ المحرّك الذي يتلقى المعلومات ويتخذ القرارات المهمة. إعاقة عمل هذا الدماغ ستسبب الضياع في جيش العدو برمته. قبل كل معركة تقريباً كان الإسكندر الكبير يدرس منظمة العدو، ويحدّد قدر المستطاع موقع البنية القيادية، ثم يقوم إما بمهاجمة هذه البنية وإما عزلها، محولاً تواصل الدماغ مع الجسم إلى أمر مستحيل.

حتى في رياضة جسدية مثل الملاكمة، حين نحت محمد علي كلاي استراتيجيته ضدّ ندّه جو فرايزر، صوّب على عقل هذا الأخير، وهو مركز الجاذبية المطلق لأي فرد. قبل أي مباراة كان يغيظه بمناداته «العم توم»، وهو

بكفيه لأنه كان يظن أنه نائم مع يهوديت، فلما لم يشعر بحركة يسمعها دنا من السجف ورفعه فلما رأى جثة اليفانا بلا رأس وهي مضرجة بدمه مطروحة على الأرض أعول بصوت عظيم ومزق ثيابه، ثم دخل خيمة يهوديت فلم يجدها فخرج إلى الشعب خارجاً، وقال امرأة عبرانية بلبلت بيت الملك نبوخد نصر هوذا اليفانا مطروح على الأرض بلا رأس، فلما سمع رؤساء جيش الاشوريين مزقوا ثيابهم جميعاً ووقع عليهم من الخوف والرعب ما لا يطاق واضطربت قلوبهم جداً، وحدث بين معسكرهم عويل لا نظير له.. و لما سمع كل الجيش أن اليفانا قد قطع رأسه طارت عقولهم ومشورتهم ولم يعودوا يبالون إلا بالخوف والرعب فاستنجدوا بالهزيمة، ولم يكلم أحد صاحبه بل طأطأ كل منهم رأسه وتركوا

أداة في إعلام الرجل الأبيض. وكان يستمر بذلك خلال المباراة نفسها، معذباً فرايزر بلا توقف، حتى أصبح الأخير مهووساً به، ولا يستطيع التفكير به دون أن ينفجر غاضباً. كانت السيطرة على عقل فرايزر مفتاح السيطرة على جسده.

في أي تقاطع مع الآخرين، عليك أن تدرّب نفسك على التركيز على قوتهم، مصدر سلطتهم، وأي شيء يمنحهم الدعم الأقصى. هذه المعرفة ستؤمن لك خيارات استراتيجية عدة، وزوايا عدة تهاجم منها، بحيث تقلص بشكل سري تماماً أو نوعاً ما، حجم هذه القوة، بدلاً من ضربها مباشرة. لا يمكنك أن تبث الذعر في قلوب أعدائك أكثر مما تفعل حين تجردهم من مصادر قوتهم.

صورة: الجدار. أعداؤك يقفون خلف جدار يحميهم من الغرباء والدخلاء. لا تضرب الجدار بكل عزمك أو تحاصره، بل جد أعمدته ودعاماته التي تجعله يقف وتمنحه الصلابة. احفر تحت الجدار، وقوّض أساساته حتى ينهار وحده.

حجّة: «المبدأ الأول هو ضرورة تقفّي العنصر المطلق الذي يمنح العدو قوته، للوصول إلى مصادره الحصرية، ويكون مثالياً لو تمّ العثور على مصدره الواحد. ينبغي أن يكون الهجوم على هذه المصادر مكثفاً ضمن أقل الحركات الممكنة... عبر السعي المستمر إلى معرفة مركز جاذبيته، بأن يتجرأ عليه ليربح كل شيء، يستطيع المرء فعلاً أن يهزم عدوه».

كارل فون كلاوسفيتز (1780-1831).

نقض

كل كائن حي لديه مركز جاذبية. حتى أكثر المجموعات لا مركزية عليها أن تتواصل مع بعضها وتعتمد على شبكة هشة يمكن مهاجمتها. ليس من نقض لهذا المبدأ.

كل شيء وكانوا يسارعون لينجوا من العبرانيين الذين سمعوهم آتين عليهم بسلاحهم فهربوا في طرق الصحراء وشعاب التلال، فلما رآهم بنو اسرائيل هاربين سعوا في أعقابهم ونزلوا وهم يهتفون بالأبواق مجلبين وراءهم، وكان الآشوريون متبددين وهم مندفعون في هزيمتهم وبنو اسرائيل صبة واحدة في آثارهم فأهلكوا كل من أدركوه..

سفر يهوديت، الكتاب المقدس.

17

اهزمهم بالمفرق

استراتيجية فرّق تسد

حين تنظر إلى أعدائك لا يخفك مظهرهم الإجمالي، بل انظر إلى الأجزاء التي تكوّن الكلّ. عبر فصل الأجزاء عن بعضها وزرع بذور الفرقة والانقسام من الداخل، يمكنك أن تضعف وأن تهزم حتى أقوى الأعداء. حين تعدّ لهجومك اعمل على عقولهم لكي تخلق صراعاً داخلياً. ابحث عن الصلات والروابط، الأمور التي تحشد الناس في مجموعة أو تربط بين مجموعة وأخرى. الفرقة ضعف، وهذه المفاصل هي الجزء الأوهي في أي بدن. حين تواجه مشكلات أو أعداء، حوّل المشكلة الكبيرة إلى أجزاء صغيرة يمكن أن تهزم.

الموضع المركزي

ذات يوم من بداية أغسطس من العام 490 ق.م، علم مواطنو أثينا أن أسطولاً فارسياً ضخماً وصل مسافة نحو 24 ميلاً إلى الشمال، على طول ساحل ماراثون. انتشر سريعاً جوّ من الرهبة. فكل واحد منهم يعرف نوايا الفرس – احتلال المدينة، تدمير نظامها الديمقراطي الجديد، وإعادة الطاغية السابق هيبياس إلى سدّة العرش، وبيع العديد منهم كعبيد. قبل ثمانية أعوام من ذلك أرسلت أثينا سفناً لتدعم المدن الإغريقية في آسيا الصغرى في ثورتها ضدّ الملك داريوس، قائد الإمبراطورية الفارسية. وقد عادت القوات الأثينية إلى بلادها بعد أن اكتشفت لا جدوى الأمر، غير أنهم كانوا قد ساهموا في حرق مدينة ساردیس، وهو اعتداء ضخم، وكان داريوس يريد الانتقام.

بدت أزمة أثينا مستعصية. فجيش الفرس يضم 80 ألف من الجنود الأشدّاء، الذين تمّ نقلهم على متن مئات السفن، ويضم هذا الجيش قوات خيالة ممتازة، وأفضل رماة الأسهم في العالم. بينما لم يكن يملك الجيش الأثيني سوى المشاة الذين لا يتجاوز عددهم العشرة آلاف جندي. فأرسلوا بطلب التعزيزات العاجلة من سبارطة، لكن الأخيرة كانت تحتفل بعيد القمر الذي يحرم عليها القتال خلاله. وأجابوا أنهم سيرسلون قوات في أسرع وقت ممكن – في غضون أسبوع – لكن عندها على الأرجح سيكون قد فات الأوان. وفي الأثناء كان ثمة مجموعة من الأثينيين – غالبيتهم من عائلات موسرة – تكره النظام الديمقراطي الحديث، وتتطلع قدماً لعودة هيبيسياس، وكانوا يفعلون كل ما في وسعهم لبث الفرقة والخيانة من الداخل. كان الأثينيون في مواجهة الفرس وهم منقسمون بين أنفسهم.

اجتمع قادة أثينا لمناقشة البدائل التي بدت كلها سيئة. وطالبت الأغلبية بتركيز القوات الأثينية في خطّ دفاعي خارج أسوار المدينة، وهناك يمكنهم محاربة الفرس على أرضهم التي يعرفونها جيداً. غير أن جيش الفرس كان من الضخامة بحيث يمكنه محاصرة المدينة براً وبحراً، وخنقها كلياً. فتقدّم أحد

القادة ويدعى ميليتيادس بمقترح آخر، يقضي بالتقدم بالجيش الأثيني كله إلى ماراثون، إلى حيث تصبح الطريق الساحلية باتجاه أثينا ضيقة. لكن هذا سيبقي أثينا نفسها بلا حماية، إذ بمحاولة صدّ القوات براً ستصبح المدينة مكشوفة أمام الهجوم البحري. لكن ميليتيادس ناقش بأن احتلال ذاك الممر الضيق هو الطريقة الوحيدة لتجنّب الحصار. كان قد حارب الفرس في آسيا الصغرى وكان أكثر القادة العسكريين خبرة في أثينا. صوّت القادة بالموافقة على خطته.

بعد بضعة أيام بدأ جيش أثينا المكون من 10 آلاف من جنود المشاة زحفه شمالاً، وكان العبيد يحملون دروع الجنود الثقيلة بينما البغال والكلاب تحمل طعامهم. حين وصلوا إلى الممرّ المطل على سفوح سهول ماراثون انقبضت قلوبهم: فعلى مدّ النظر كانت الأرض مليئة بالخيام والجياد والجنود والساحل بالسفن.

طوال أيام لم يحرّك أي من الطرفين ساكناً. لم يكن من خيار أمام الأثينيين سوى التمسك بمواقعهم، فمن دون خيالة وبوجود جيش يفوقهم عدداً إلى هذا الحدّ، كيف يمكنهم القتال في ماراثون؟ لو أنهم انتظروا بعض الوقت فربما تصل التعزيزات من إسبارطة. لكن ما الذي كان ينتظره الفرس؟

قبل حلول فجر 12 أغسطس، تسلّل بعض الإغريق الذين يعملون مع الفرس إلى الجانب الأثيني ونقلوا لهم أخباراً مروعة: لقد أبحر الفرس في جنح الظلام إلى خليج فاليرون خارج أثينا، وأخذوا معهم معظم خيالتهم واحتفظوا بقوة من 15 ألف جندي في سهول ماراثون. سوف يهاجمون أثينا من البحر، ثم يزحفون شمالاً، ويحاصرون الجيش الأثيني في ماراثون بين قوتين ضخمتين.

بين قادة الجيش الأثيني الأحد عشر كان ميليتيادس الوحيد الذي احتفظ بهدوئه، بل بدا مرتاحاً: رأى في ذلك فرصتهم. وطالب بالقيام بهجوم عاجل على الفرس عند بزوغ أول خيوط النهار، لكن بعض القادة الآخرين رفضوا الفكرة قائلين إن العدو لا يزال يفوقهم عدداً، ولا يزال ضمنه الكثير من الخيالة

بيد أنه كان هناك مناسبات عدة لم يواجه الجيش الفرنسي جيشاً واحداً بل عدة جيوش متحالفة تدعم بعضها عن مسافات متقاربة. وإذ كان نابليون يجد نفسه في مثل هذا الوضع، فإنه كان يعتمد غالباً منظومة مناورات ثانية تدعى «استراتيجية المركز». ففي مثل هذه المواجهات تفوق أعداد الجيوش الأخرى جيش نابليون، فتقضي الاستراتيجية بأن يواجه كل من تلك الجيوش على حدة، وبصورة مجزئة، فيهزم أو حتى يدمّر جزءاً من جيش أو أحد الجيوش ثم ينقض على جيش آخر، وبهذا تكون قواته كل مرة متفوقة عددياً على جيش العدو. لكن كيف كان يمكن فعل ذلك؟ مرة أخرى يعكس تسلسل الهجوم النابليوني المعادلة التي يتبعها. في البداية كان الإمبراطور يجمع

ورماة الأقواس، مقترحين انتظار الإسبارطيين الذين بالتأكيد لن يستغرق وصولهم وقتاً قريباً. لكن ميليتيادس ردّ بأن الفرس قسّموا قواتهم، وقد قاتلهم سابقاً ويعرف أن الخيالة الإغريق أكثر تفوقاً منهم في الانضباطية والروح القتالية. والفرس الباقون في ماراثون لا يفوقونهم بكثير وبالتالي بمقدورهم الانتصار عليهم.

في الأثناء، تابع ميليتيادس ،حتى لو كانت الرياح مؤاتية، ستحتاج سفن الفرس ما بين عشر واثنتي عشرة ساعة للالتفاف حول الساحل والوصول إلى خليج فاليرون. وسيحتاجون وقتاً أطول ينزلوا جنودهم وجيادهم من السفن. إذا ما تمكّن الإغريق من إلحاق هزيمة سريعة بالفرس في ماراثون فسيكون أمامهم الوقت الكافي للعودة إلى أثينا والدفاع عن المدينة في اليوم نفسه. أما إذا انتظروا فقد لا يصل الإسبارطيون أبداً، وسيحاصرهم الفرس، والأسوأ من ذلك أن المتعاطفين مع الفرس داخل أثينا سيخونون المدينة على الأرجح من الداخل ويفتحون بواباتها للبرابرة. إما أن يتحركوا الآن وإما قضي عليهم. حظي قرار ميليتيادس بستة أصوات في تصويت القادة وتقرر الهجوم فجراً.

بدأ الأثينيون هجومهم عند السادسة فجراً. انهالت عليهم سهام الفرس كالمطر، لكنهم اقتربوا بسرعة من العدو بحيث بات لزاماً خوض القتال مباشرة، وكما توقع ميليتيادس فإن الأثينيين كانوا أكثر تفوقاً في القتال رجلاً لرجل. دفعوا الفرس إلى المستنقعات عند الطرف الشمالي من السهول، حيث غرق الآلاف منهم، واصطبغت المياه بدمائهم. وبحلول التاسعة صباحاً أحكم الأثينيون سيطرتهم على السهول بعد أن خسروا أقل من مائتي جندي فقط.

مع أنهم كانوا منهكين عاطفياً بفعل القتال فلم يكن أمام الأثينيين سوى قرابة السبع ساعات لكي يعودوا مسافة 34 ميلاً إلى أثينا في الوقت المناسب لصدّ الفرس. لم يكن من وقت للراحة، وركض الجنود بأقصى سرعتهم، وتخلوا عن دروعهم الثقيلة، مدفوعين بفكرة الخطر الداهم الذي يتهدّد عائلاتهم ومواطنيهم. بحلول الرابعة عصراً كان قد وصل أسرعهم إلى نقطة يستطيع أن يرى منها خليج فاليرون، وتبعه البقية بعد حين. بعد دقائق من

أكبر قدر ممكن من المعلومات سواء من الوثائق التي يستولي عليها أو من رصد كشافته لجبهات الأعداء، ثم يعتمد على هذه المعلومات ليرسم على الخريطة انتشار الجيوش المعادية وأين تلتقي أو تتقاطع ببعضها البعض، وهو ما كان يسميه «مفصل» الانتشار الاستراتيجي لتلك الجيوش، وهذا المفصل غالباً ما يكون هشاً أمام الهجوم، ويختاره نابليون للقيام بهجومه الأولي الخاطف، والذي لا يقوم به بكامل قوة جيشه، بل يرسل قوات تحميها الخيالة وتضرب كالصاعقة قوات العدو القليلة المتواجدة في ذلك الموقع المركزي. وبعد هذا الهجوم الناجح يرسل نابليون جيشه بكثافة إلى ذلك الموقع، وبذلك فقد كان معلماً في «استراتيجية المركز» من حيث قدرته على

وصولهم رسا الأسطول الفارسي في الخليج ليرى مشهداً مخيفاً: آلاف الجنود الملطخين بالدم والغبار، يقفون كتفاً إلى كتف ليصدوا الإنزال.

بقي الفرس في الميناء بضع ساعات، ثم عادوا إلى البحر، وإلى بلادهم. تمّ إنقاذ أثينا.

تفسير

قد يكون الفوز في ماراثون والسباق الذي جرى إلى أثينا أكثر لحظة حاسمة في تاريخ أثينا. لو لم يصل الجنود في الوقت المناسب لكان احتل الفرس المدينة، ثم بالتأكيد اليونان كلها، ولكانوا توسعوا تدريجياً على امتداد البحر المتوسط، إذ لم يكن من قوة تستطيع الوقوف في وجههم وقتذاك. كان التاريخ سيتغير جذرياً.

تحركت خطة ميلتيادس ضمن أضيق هامش ممكن، لكنها كانت قائمة على مبادئ صائبة وخالدة. حين يهاجمك عدو قوي ويهدّد قدرتك على التقدّم واخذ المبادرة، عليك أن تعمل على جعل العدو يقسّم قواه ثم تهزم تلك القوى الصغيرة واحدة بعد الأخرى، "بالمفرق» كما يقول العسكر.

كان مفتاح استراتيجية ميليتيادس حدسه بنقل المعركة إلى ماراثون. فحين سدّ الطريق إلى أثينا احتل الموقع الرئيسي من الحرب بدلاً من البقاء في الطرف الجنوبي. وبوجود الجيش الأثيني برمته على الممرّ سيعاني الفرس الأمرّين لكي يشقوا طريقهم، فقرروا توزيع قواهم قبل وصول التعزيزات الإسبارطية. ما إن تقسموا وتقلصت قوة خيالتهم خسروا عنصر الأفضلية والموقع المركزي الذي يمكنهم من خلاله السيطرة على الحرب.

أما بالنسبة إلى الأثينيين فكان ضرورياً محاربة القوة الأصغر أولاً، تلك التي واجهوها في ماراثون. حين فعلوا ذلك واستولوا على الموقع المركزي بقي أمامهم الطريق الأقصر إلى أثينا، بينما سيضطر الغزاة إلى الالتفاف حول الساحل. وحين وصلوا أولاً إلى أثينا لم يسمحوا بوجود مكان آمن لينزل الفرس جنودهم. وكان يمكن أن يرجع الفرس إلى ماراثون لكن لابدّ من أن

جعل جيشه يتغلغل بين جيوش الأعداء التي تتراجع أمام هول الهجوم المفاجئ بطريقة توسع المسافة بينها. وهذا يعني أنها أصبحت مضطرة إلى التحرك بين مساحات واسعة، بينما الجيش الفرنسي المتموضع لديه مسافات أقل للوصول إلى أي من جيوش الأعداء.

«حملات نابليون»، دافيد جي. تشاندلر، 1966.

وصول الجنود إلى أثينا من الشمال أنبأهم بأنهم خسروا المعركة هناك، فتحطمت معنوياتهم. صار الانسحاب هو الحل الوحيد.

هناك أوقات في حياتك ستواجه فيها عدواً قوياً – خصماً مدمّراً يسعى إلى هلاكك، مجموعة من الصعوبات التي تبدو مواجهتها مستحيلة في وقت واحد. من الطبيعي أن تشعر بالخوف في أوضاع كهذه، وهذا قد يشلّ حركتك أو يجعلك تنتظر بلا جدوى أملاً بأن الوقت سيأتي بالحلول. لكن قانون الحرب يقضي بأنك إذا سمحت لقوة أكبر بالهجوم عليك، موحدة بكل عزمها، فإنك تصعّب الوضع على نفسك. لأنه حين يتحرك جيش قوي وكبير يكسبه ذلك قوة دفع لا تقاوم. ستجد نفسك تغرق بسرعة. والحل الأفضل أن تقوم بمجازفة وأن تواجه العدو قبل أن يواجهك، وتحاول أن تقضي على قوة الدفع لديه بإجباره على أن ينقسم. وأفضل طريقة لفعل ذلك هي أن تحتل المركز.

تخيّل أن المعركة أو النزاع يجري على رقعة شطرنج. يمكن أن يكون مركز الرقعة مادياً – مكان فعلي مثل الماراثون، أو أكثر خفية وسيكولوجية: مستويات السلطة ضمن مجموعة، الدعم أو الحليف الأساسي، مشاغب في عين العاصفة. استول على مركز الرقعة وسينقسم العدو تلقائياً إلى أجزاء، ويحاول ضربك من أكثر من مكان. هذه الأجزاء الأصغر بات يمكن التعامل معها، ويمكن هزمها بالمفرق أو إجبارها على الانقسام أكثر. وما إن يقسّم شيء كبير، حتى يصبح عرضة للمزيد من الانقسام، والتلاشي إلى لاشيء.

«حين يواجه جيشك عدواً ويبدو الأخير قوياً، حاول مهاجمته في بقعة محددة. إذا ما نجحت في تصديع تلك البقعة اتركها وانتقل إلى سواها وهكذا دواليك، كما لو كنت تسلك طريقاً ملتفة».

ميamoto موساشي (1584-1645).

مهاجمة المفاصل

كان صموئيل أدامز (1722-1803) المقيم في بوسطن في مرحلة الاستعمار البريطاني، لديه حلم في مطلع شبابه: كان يؤمن بأن المستعمرات الأمريكية ستنجز يوماً ما استقلالها وتؤسس حكومة تقوم على كتابات الفيلسوف الإنجليزي جون لوك، والذي بحسبه على الحكومة أن تعكس إرادة الشعب، وتلك التي لا تفعل ذلك تفقد حقها في الوجود. كان أدامز قد ورث عن أبيه معمل بيرة، لكنه لم يكن يكترث للتجارة، وبينما كان المعمل يصل إلى حافة الإفلاس، كان أدامز يمضي جلّ وقته كاتباً المقالات حول لوك والحاجة إلى الاستقلال. كان كاتباً جيداً بما فيه الكفاية لتنشر مقالاته، لكنّ قلة أخذوا أفكاره على محمل الجدّ: بدا أنه مجرد ثرثار لا صلة له بالعالم من حوله. وكان ثمة تلك اللمعة المهووسة في عينيه التي تجعل الناس يحسبونه مجرد شخص مغفّل. المشكلة كانت أن الروابط بين أمريكا وإنجلترا كانت وثيقة جداً: كان المستعمرون يعانون بعض المشكلات، لكن لم يكن أي بصيص مطالبة بالاستقلال. دخل أدامز في نوبات متتالية من الإحباط، شاعراً أن المهمة التي انتدبها لنفسه ميئوس منها.

كان البريطانيون بحاجة ماسة للمال الذي يأتيهم من المستعمرات، وفي العام 1765 سنّوا تشريعاً يدعى «قانون الطابع البريدي»: أصبح رجال الأعمال البريطانيون مطالبين بوضع طابع بريدي يمثّل التاج البريطاني لتكون أي وثيقة تخصّ أعمالهم معترفاً بها قانوناً. بدأت حساسية المستوطنات تجاه الضرائب تزداد، ورأوا في «قانون الطابع» نوعاً جديداً من الضريبة المقنّعة، وبدأت ترتفع في المدن بعض الأصوات المحتجة. ومع أن الموضوع لم يكن ذا شأن بالنسبة إلى الأغلبية، فقد رأى أدامز هذا القانون الجديد الفرصة التي انتظرها طوال حياته. فقد منحه شيئاً ملموساً يهاجمه، وملأ الصحف في طول المستعمرات وعرضها بالمقالات المضادة للقانون. إن إنجلترا، راح يكتب، ومن دون أن تستشير المستعمرات، فرضت نوعاً جديداً من الضريبة وهذا يمثّل الخطوة الأولى نحو الطغيان.

سرعان ما يتعلم لاعب الشطرنج المبتدئ أهمية السيطرة على مركز الرقعة. وهذا سيتكرر من خلال الحيل الجديدة والوضعيات البعيدة عن مركز الرقعة، لكن المعادلة في أهميتها للسيطرة على المركز، بحيث أنه سيدرك أن هذا المركز قد انتقل إلى الأطراف، أو أنه ليس من رقعة ولا رسم محدد..

«كلاوسفيتز حول الاستراتيجية»، تيها فون غيزي، بولكو فون أوتينغر، وكريستوفر باسفورد، 2001.

كُلُّ مَمْلَكَةٍ مُنْقَسِمَةٍ عَلَى ذَاتِهَا تَخْرَبُ، وَبَيْت مُنْقَسِمٍ عَلَى بَيْت يَسْقُطُ. فَإِنْ كَانَ الشَّيْطَانُ أَيْضاً يَنْقَسِمُ عَلَى ذَاته، فَكَيْفَ تَثْبُتُ مَمْلَكَتُهُ.

إنجيل لوقا
(11:14)

كانت هذه المقالات شديدة الجاذبية في أسلوبها والجرأة في نقدها بحيث أن كثراً بدأوا يدقّقون أكثر في القانون الجديد، ولم يعجبهم ما رأوه. لم يفعل أدامز قبل ذلك أكثر من كتابة المقالات، أما الآن وبعد أن أشعل نيران السخط، فقد رأى حاجة ملحة إلى التحرك السريع. طوال سنوات كان أدامز يختلط بأناس من الطبقة العاملة الذين يعتبرهم الناس مجرد حثالة ورعاع، وقام بجمعهم في تنظيم أسماه «أبناء الحرية». وتظاهرت المجموعة في شوارع بوسطن مردّدة شعارات أدامز: «الحرية، الملكية، ولا للطوابع!». وقاموا بإحراق دمى تمثل شخصيات سياسية روّجت لقانون الطوابع. كما وزعوا منشورات تتضمن حجج أدامز ضد القانون. كما عملوا على تخويف الموزعين المستقلّين للطوابع، وذهبوا إلى حدّ تدمير أحد مكاتبهم. كلما كان التحرك أكثر دراماتيكياً، كسب أدامز المزيد من الدعاية التي يستطيع من خلالها إيصال حججه ضد القانون.

بعد أن كسب قوة الدفع لم يعد ممكناً وقف أدامز. نظّم إضراباً شاملاً عن العمل شمل الولاية كلها يوم إقرار القانون: أقفلت المتاجر، وفرغت المحاكم. وبما أنه لن تجري أية أعمال في ماساتشوستس فلن يشتري أحد الطوابع. شهدت المقاطعة نجاحاً هائلاً.

لفتت مقالات أدامز والتظاهرات وحملات المقاطعة التي نظمها، أنظار المعنيين في إنجلترا، وكان ثمة بين أعضاء البرلمان من يتعاطفون مع المستعمرات في رفضها لقانون الطوابع. وأخيراً طفح الكيل بالملك جورج الثالث وأمر في أبريل من العام 1766 بإبطال القانون. ابتهج الأمريكيون بأول إظهار لهم للقوة ضد الاستعمار. غير أن البريطانيين تحايلوا على هزيمتهم ومرروا العام التالي سلسلة من الضرائب غير المباشرة عرفت باسم «نظام تاونسند».

من الواضح أن البريطانيين استخفوا بعدوهم: أدامز أعلن الحرب. وكما فعل حيال قانون الطوابع، كتب مقالات لا تحصى حول الضرائب الجديدة التي يحاول المستعمر إخفاء حقيقتها، ومرة جديدة نجح في إثارة غضب الناس. كما أنه نظم المزيد من التظاهرات عبر «أبناء الحرية» التي أصبحت الآن أشدّ

عنفاً، بحيث أجبر البريطانيون على إرسال قوات إلى بوسطن لحفظ الأمن هناك. وكان هذا هدف أدامز منذ البداية: رفع حدة التوتر. وقد أدت المواجهات بين «أبناء الحرية» والجنود الإنجليز إلى حشر الآخرين، وأخيراً قامت مجموعة متوترة منهم بإطلاق النار على حشد من المتظاهرين وقتلت العديد منهم. أطلق أدامز على هذه الحادثة اسم «مجزرة بوسطن»، وانتشرت أخبارها بسرعة النار عبر سائر المستعمرات.

في ظلّ غضب سكان بوسطن العارم، نظّم أدامز حملة مقاطعة أخرى: لن يقوم أي مواطن من ماساتشوستس، ولا حتى العاهرات، ببيع خدماته للجنود البريطانيين. ولا أحد سيؤجرهم مسكناً. سيتمّ تجنّبهم في الشوارع والحانات وحتى النظر إليهم سيتمّ تفاديه. كل هذا كان له تأثير مدمر على معنويات جنود الاستعمار الذين شعروا أنهم معزولون ويتعرضون للتعذيب، فبدأ كثيرون منهم يتركون الجيش أو يبحثون عن طرق يعودون بها إلى وطنهم.

انتشرت أخبار اضطرابات ماساتشوستس شمالاً وجنوباً وبدأ الجميع يتحدثون عن تصرفات بريطانيا في بوسطن، عن استعمالها للعنف، وعن ضرائبها الخفية، وموقفها الاستعلائي. ثم في العام 1773 وافق البرلمان على «قانون الشاي»، الذي يبدو ظاهرياً محاولة غير ضارة لحل المشكلات الاقتصادية في «شركة شرق الهند» بمنحها احتكاراً تاماً لبيع الشاي في المستعمرات. وقد فرض القانون أيضاً ضريبة رمزية بيد أن سعر الشاي سيصبح أرخص في المستعمرات، لأن الوسطاء، أي مستوردي المستعمرات، سيعفون من الضريبة. لكنّ هذا القانون كان مخادعاً بالنظر إلى تأثيراته، كما كان مربكاً، ورأى فيه أدامز الضربة القاضية. فمن شأن هذا القانون أن يضرّ بالكثير من المستوردين، كما أنه يتضمن ضريبة مخفية، وشكلاً جديداً مما أسماه أدامز «الضريبة الباطنية». فمقابل توفيرهم الشاي بأسعار أرخص كان البريطانيون يسخرون من الديمقراطية. فبدأ أدامز بلغته التي بلغت ذروة لهبها بكتابة مقالات تعيد فتح الجروح القديمة من وقت قانون الطوابع ومجزرة بوسطن.

حين بدأت سفن «شركة شرق الهند» بالوصول إلى بوسطن في نهاية ذاك العام، ساعد أدامز على تنظيم مقاطعة شاملة لها. لا عامل ميناء سيساعد على إنزال حمولاتها، ولا مستودعات ستقبل بتخزينها. ثم ذات ليلة في منتصف ديسمبر بعد إلقاء أدامز خطاباً حول قانون الشاي، قام مجموعة من «أبناء الحرية» المتنكرين كهنود من قبيلة موهوك، بالهجوم على سفن الشاي وتدمير حمولاتها ورميها في الميناء، وكل هذا تمّ فعله وسط هيجان كبير.

كان هذا التصرف الاستفزازي الذي عرف لاحقاً باسم «حفلة شاي بوسطن» بمثابة نقطة تحول. لم يستطع البريطانيون التسامح معه وأقفلوا سريعاً ميناء بوسطن وفرضوا القانون العسكري على بوسطن. الآن زالت كل الشكوك: حين حشرهم أدامز في الزاوية مارس البريطانيون طغيانهم مثلما تنبأ سابقاً أنهم سيفعلون. كان الوجود العسكري المكثف في ماساتشوستس مرفوضاً بشدة من الناس ولم تمض بضعة أشهر حتى اندلعت المواجهات العنيفة: في أبريل 1775 أطلق الجنود البريطانيون النار على مسلحين من ماساتشوستس في لكسنغتون. وأصبح إطلاق النار هذا الذي انتشرت أخباره حول العالم شعلة الحرب التي عمل أدامز على إطلاقها بمثابرة هائلة.

كان هناك ثلاثة ثيران، وكان الأسد يريد افتراسها لكنه لا يستطيع ذلك لأنها دائماً مجتمعة معاً، لذا لجأ إلى الكلام المخادع ليبث الفرقة بينها، وما إن بات واحدها معزولاً عن الآخر، حتى أمكنه التهامها تباعاً.

«حكايات إيسوب»، القرن السادس ق.م.

تفسير

قبل العام 1765 عمل أدامز في ظل اعتقاده بأن الحجج المنطقية كافية لإقناع المستعمرين بصواب قضيته. لكن مع تراكم سنوات الفشل، واجه حقيقة وجود صلة عاطفية قوية بين المستعمرين والمستعمَرين، تشبه علاقة الأطفال بآبائهم. كانت الحرية بالنسبة إليهم تعني أقل مما تعنيه حماية إنجلترا لهم وشعورهم بالانتماء إليها في بيئة مليئة بالأخطار. حين أدرك أدامز ذلك أعاد صياغة أهدافه: بدلاً من الوعظ حول الاستقلال وأفكار جون لوك، بدأ العمل على فك روابط المستعمرات مع إنجلترا. جعل الأطفال يفقدون ثقتهم بالآباء، الذين ما عادوا يرونهم كحماة لهم بل كسادةٍ مهيمنين يستغلونهم لمصلحتهم. بدأت الرابطة مع إنجلترا تأخذ بالتحلل. وبدأ الناس يستوعبون

أفكار أدامز. الآن أصبح المستعمَرون يبحثون عن هويتهم ليس في إنجلترا الأم بل في أنفسهم.

اكتشف أدامز، بحملته ضد قانون الطوابع، استراتيجية تردم الهوة بين أفكاره والواقع. أصبح الهدف من كتاباته إثارة الغضب. أما التظاهرات التي نظّمها ضمن بنية مسرحية خالصة فقد كان الهدف منها أيضاً زيادة الغضب بين الطبقتين الوسطى والدنيا، كمكونين أساسيين في الثورة المستقبلية. وكانت حملات المقاطعة التي نظمها أدامز معيّرة جيداً لكي تغضب الإنجليز وتجعلهم يتصرفون بتسرع. فجاء ردهم العنيف الذي يتناقض كلياً مع الأساليب السلمية نسبياً التي انتهجها المستعمَرون، ليظهرهم بمظهر الطغاة كما وصفهم أدامز سابقاً. كما أنه عمل على بثّ الشقاق بين الإنجليز أنفسهم، مضعفاً الروابط في كل الجهات. كان قانونا الشاي والطوابع تافهين نسبياً، لكن أدامز تلاعب بهما استراتيجياً لكي يخلق غضباً عاماً، محولاً إياهما إلى اسفينين في العلاقة بين الطرفين.

افهم هذا: إن الحجج المنطقية تدخل أذناً وتخرج من الأخرى. لا أحد يتغيّر؛ إنك تعظ مهتدين إلى دين آخر. في الحرب التي تشنها لكسب اهتمام الناس والتأثير بهم عليك أولاً أن تفصلهم عن أي روابط تربطهم بالماضي وتجعلهم يقاومون التغيير. عبر مخاطبة مشاعر الناس يمكنك جعلهم يرون الماضي بعين مختلفة، كشيء طغياني وممل ودميم ولاأخلاقي. عندها تتكون لديك مساحة أوسع لنشر أفكار جديدة، وتغيير نظرة الناس، وجعلهم يتجاوبون مع وعي جديد بمصلحتهم الذاتية، وتزرع بذور قضية جديدة، ورابطة جديدة. لكي تجعل الناس ينضمون إليك افصلهم عن ماضيهم، وحين تقوّمهم ادرس جيداً ما يربطهم بالماضي، مصدر مقاومتهم للجديد.

إن المفصل هو الجزء الأضعف في أي بنية. حطّمه فتشتت الناس داخلياً وتجعلهم هشين أمام الاقتراحات الجديدة والتغيير. شتّت عقولهم لكي تغزوها.

«اجعل العدو يعتقد أنه يفتقر إلى الدعم ومقطوع، واجعل جنوده، بآلاف الطرق، يحسبون أنهم معزولون. قم بعزل سرياته، كتائبه، ألويته وقطاعاته، وسيكون النصر من نصيبك».

الكولونيل آردان دو بيك (1821-1870).

لم يكن روزفلت يحب الالتزام كلياً بشخص واحد. كان يحب أن يكون مركز الاهتمام والحركة، وقد جعله النظام المركز الذي تنطلق منه خطوط الحركة الرئيسية... بيد أن السبب الحقيقي وراء أساليب روزفلت كان جهده الحثيث للسيطرة على الأوجه التنفيذية في القوى المركزية للنظام السياسي الأمريكي. وعبر إنشائه في وكالة معينة مركز قوة واحد يتصرف ضد مركز آخر فإنه جعل كل من رئيسي المركزين معتمدين على دعم البيت الأبيض. وبالتالي يصبح الرئيس الحليف الضروري لكل منهما. وقد قلل من النزعات البيروقراطية لصالح القوة الذاتية، وتمكن من لجم أي محاولة لقيام تحالفات ضده ضمن الإدارة. كان عملياً يتبع منهج «فرق تسد» أو فرق

مفاتيح الحرب

قبل آلاف السنين كان أسلافنا البدائيين عرضة لمشاعر الهشاشة والضعف العظيم. ولكي تنجو بحياتها في البيئة المعادية التي كان عليها العالم في قديم الأزمان، كانت الحيوانات تملك السرعة والأنياب والمخالب، والفرو ضدّ برد الشتاء، ومزايا أخرى من القوة والحماية. لم يكن البشر يملكون شيئاً من هذا، ولابدّ من أنهم كانوا مرعوبين وهم على تلك الحال من الوحدة والانكشاف. كانت الطريقة الوحيدة للتعويض عن هذا الضعف هي بتشكيل مجموعات.

وفّرت المجموعة أو القبيلة الحماية ضدّ الحيوانات المفترسة، وأظهرت فعالية أكبر في عمليات الصيد. في المجموعة هناك ما يكفي ممن يحمون ظهرك. كلما كانت المجموعة أكبر، سمحت لأفرادها أكثر بتحسين هذا الاختراع الإنساني العظيم، وظهر تقسيم العمل، وكلما تحرّر الأفراد المختلفون في المجموعة من الحاجات الضرورية والمباشرة للبقاء، توفّر لهم الوقت والطاقة اللذان يمكنهم تكريسهما لمهمات أعلى. هذه الأدوار المختلفة كانت تؤمن الدعم والتعزيز المتبادل، وكانت النتيجة زيادة القوة البشرية.

على مرّ القرون نمت المجموعات واتسعت وصارت أكثر تعقيداً. وإذ تعلّم الناس العيش في بلدات ومستوطنات اكتشفوا أنهم يستطيعون التخلص من الإحساس بالخطر والحاجة الداهمتين. كما أن العيش مع آخرين وفّر أنواعاً أخرى من الحماية النفسية الخفية. ومع مرور الزمن بدأ الناس ينسون الإحساس بالخوف الذي جعلهم يتشكّلون في قبائل من الأساس. لكن ضمن مجموعة واحدة، أي الجيش، فإن هذا الرعب الأولي ظلّ قوياً كأي وقت مضى.

كان الأسلوب النموذجي للحروب قديماً هو القتال المباشر بين الجنود، وهو أسلوب مرعب لأن الأفراد كانوا يشعرون طوال الوقت بأنهم معرضون للموت من الخلف ومن كل اتجاه. فتعلّم القادة العسكريون باكراً أن يشكّلوا جنودهم ضمن صفوف ضيقة ومتناسقة. فحين أصبح الجندي يثق أن زملاءه يغطّونه من كافة الجوانب، بات بمقدوره مقاتلة الجندي الذي يواجهه بثقة وروحية أكبر. وطوّر الرومان هذه الاستراتيجية بوضع الجنود الشبان المندفعين في طليعة الصفوف، أما الأكثر خبرة ومهارة قتالية ففي الصفوف الخلفية، وكل من عداهم في الوسط. وهذا يعني أن الجنود الأكثر ضعفاً، وبالتالي الأكثر عرضة للفزع، أصبحوا محاطين بمن هم أكثر شجاعة وثباتاً منهم، مما يمنحهم شعوراً قوياً بالأمان. ليس من جيوش خاضت الحروب بتناسق وثقة أكثر من الجيوش الرومانية.

حين كان الكاتب العسكري الكبير الكولونيل آردان دو بيك، في القرن التاسع عشر، يدرس الحروب التاريخية، لاحظ ظاهرة غريبة: في بعض أشهر المعارك (مثل انتصار هنيبعل على الرومان في «كان» أو يوليوس قيصر على بومبيوس في فارسالوس)، فإن الخسائر من الجانبين كانت غير متناسبة على الإطلاق – بضعة مئات من طرف المنتصر، وآلاف مؤلفة من طرف المهزوم. وبحسب دو بيك فإن ما حدث في هذه الحالات هو أنه عبر المناورة نجح الجيش المنتصر في مفاجئة العدو وتشتيت صفوفه إلى أجزاء عدة. وإذ كان الجنود يرون أن صفوفهم قد تحطمت، وفقدوا إحساسهم بالوحدة والدعم، وشعروا بالعزلة، كان يصيبهم الذعر فيلقون سلاحهم ويفرّون من المعركة – والجندي الذي يدير ظهره لعدو هو جندي يسهل قتله. الآلاف ذبحوا بهذه الطريقة. هذه الانتصارات الكبرى، بالتالي، هي بالضرورة انتصارات سايكولوجية. كان أعداء هنيبعل يفوقونه عدداً بما لا يقاس في «كان»، لكنه بجعله الرومان يشعرون أنهم هشون ومعزولون، جعلهم يبالغون بردود أفعالهم وينسحبون بارتباك، فأصبحوا صيداً سهلاً.

إنها ظاهرة خالدة: الجندي الذي يشعر أنه يفقد دعم المحيطين به عرضة

تغز» القديم لتحقيق مآربه هذه.. ومن المثير للفضول أن تقنياته كانت شبيهة بتقنيات ستالين الذي جعل الإدارات والصاحيات متداخلة بحيث أن أي قيادة منفردة تحاول اتخاذ قرارات مهمة بمفردها تجد نفسها في مواجهة قوى أخرى ضمن النظام. كان روزفلت على غرار ستالين مديراً سياسياً بمعنى أن اهتمامه الأول كان السلطة، على الرغم من الفرق بينهما في كل شيء آخر.

«روزفلت: الأسد والثعلب»، جايمس ماغريغور بورنز، 1956.

للعودة إلى إحساسه البدائي بالرعب. يخشى أنه سيواجه الموت وحيداً. وكثير من القادة العسكريين حولوا هذا الرعب إلى استراتيجية. جنكيز خان كان أستاذاً بها: بعد أن يستعمل خيالته السريعين لكي يقطعوا خطوط الاتصالات في جيش عدوه، كان يعزل أجزاء من هذا الجيش، حتى يشعر كل واحد منها أنه وحيد وغير محمي. كان يعمل بوعي تام على إنزال الرعب في قلوب أعدائه. وقد استعمل نابليون أيضاً استراتيجية التقسيم والعزل هذه، كما استعملها ماو تسي تونغ في حرب العصابات، وآخرون سواهم.

إن طبيعتنا ما زالت على حالها. ففي أعماق حتى الأكثر تحضراً من بيننا يمكث ذلك الخوف الأساسي من أن نكون وحيدين، وغير محميين، ومعرّضين للخطر. الناس اليوم أكثر تشتتاً والمجتمع أقل تناسقاً من أي وقت مضى، لكن هذا يزيد حاجتنا إلى الانتماء لمجموعة، وأن يكون لدينا شبكة قوية من الحلفاء، لكي نشعر أننا محميون ومدعومون من كل الجهات. احرمنا هذا الإحساس ونعود إلى شعورنا البدائي بالرعب وبالهشاشة. لم تكن استراتيجية «فرّق واغزُ» أو «فرّق تسد» أكثر فعالية مما هي في وقتنا الراهن: افصل الأشخاص عن مجموعتهم، أشعرهم بأنهم غرباء ووحيدون وغير محميين، فتضعفهم بصورة هائلة. ولحظة الضعف تلك تعطيك قدرة أكبر على المناورة لكي تحشرهم في الزاوية سواء لتغريهم أم لترعبهم وتدفعهم إلى الانسحاب.

خلال الستينات من القرن الماضي كان أحد أكثر أتباع ماو تسي تونغ إخلاصاً ومصدراً للثقة هو وزير دفاعه لين بياو. لا أحد كان يمدح ماو مثله. غير أنه بحلول 1970 أدرك ماو أن هذا المديح لم يكن أكثر من حيلة يخفي بها لين نواياه. فقد كان الأخير يخطّط ليكون خليفته. وما جعل لين خطراً بصورة خاصة هو أنه، كوزير للدفاع، جمع حلفاء له في الجيش.

بدأ ماو العمل بسرية شديدة. علناً كان دعمه للين، كما لو أنه هو أيضاً يراه الخليفة المناسب له، وهذا قلل من حذر لين. لكن في الوقت نفسه راح ماو يهاجم وينزل رتب بعض أشدّ داعمي لين في الجيش. وكان الأخير راديكالياً ينحو يساراً في معظم القضايا، فَحَثَّه على فرض أكثر أفكاره تطرفاً

لاَ تَظُنُّوا أَنِّي جِئْتُ لأُلْقِيَ سَلاَماً عَلَى الأَرْضِ. مَا جِئْتُ لأُلْقِيَ سَلاَماً بَلْ سَيْفاً. فَإِنِّي جِئْتُ لأُفَرِّقَ الإِنْسَانَ ضِدَّ أَبِيه، وَالاِبْنَةَ ضِدَّ أُمِّهَا، وَالْكَنَّةَ ضِدَّ حَمَاتِهَا. وَأَعْدَاءُ الإِنْسَانِ أَهْلُ بَيْتِه. مَنْ أَحَبَّ أَباً أَوْ أُمّاً أَكْثَرَ مِنِّي فَلاَ يَسْتَحِقُّنِي، وَمَنْ أَحَبَّ ابْناً أَوِ ابْنَةً أَكْثَرَ مِنِّي فَلاَ يَسْتَحِقُّنِي.

إنجيل متى
(10:34)

فيما يتعلق بإعادة تركيب بنية الجيش، مدركاً في الخفاء أن هذه الأفكار ستخسره شعبيته بين حلفائه، وسرعان ما تراجع بالفعل دعم لين من قبل أعلى الرتب العسكرية في الجيش.

أدرك لين أخيراً نوايا ماو لكن كان قد فات الأوان. لقد خسر قاعدة قوته. وإذ شعر بالإحباط والخوف لجأ إلى تدبير انقلاب عسكري في خطوة يائسة ترميه مباشرة في قبضة ماو. وفي العام 1971 مات لين في ظروف غامضة بحادث تحطم طائرة.

أدرك ماو أنه في البيئة السياسية يعتمد الناس على علاقاتهم أكثر حتى مما على مواهبهم. وفي عالم كهذا فإن شخصاً يبدو أن موقعه المهني يتراجع لن يرغب الكثير بمعرفته. والناس الذين يشعرون بالعزلة سيبالغون غالباً في ردود أفعالهم ويقومون بشيء يائس، الذي بالطبع سيزيد من عزلتهم. لذا خلق ماو الانطباع العام بأن لين يخسر علاقاته، ولو أنه هاجمه مباشرة، لكان علق في خضم معركة بشعة، أما فصل الوزير عن قاعدة قوته، وجعله يبدو متراجعاً، فقد كانت خطوة أكثر فعالية بكثير.

قبل أن تشن هجوماً مباشراً على أعدائك من الحكمة دائماً أن تضعف أولاً قواهم عبر تقسيم صفوفهم قدر ما تستطيع. وأحد الأماكن التي يمكنك أن تدق إسفيناً فيها هي بين القائد والناس، سواء أكانوا جنوده أم أفراد شعبه، فالقادة يتراجع أداؤهم حين يخسرون دعم الناس لهم. لذا اعمل على جعلهم يبدون أوتوقراطيين أو قديمي الطراز. أو قم بسرقة قاعدتهم، مثلما فعل الرئيس الجمهوري ريتشارد نيكسون عام 1972 حين خطب ودّ الفئات العمالية التي تصوت عادة للديمقراطيين، وهكذا شق قاعدتهم الشعبية (والجمهوريون ينحون النحو ذاته مذ ذاك الحين). تذكر هذا: ما إن يبدأ عدوك بالتمزق بأي طريقة كانت حتى يبدأ الأمر بالتفاقم، فالانقسام يؤدي عادة إلى مزيد من الانقسام.

في 338 ق.م هزمت روما ألدّ أعدائها في ذلك الوقت، أي الاتحاد اللاتيني، وهو كونفدرالية مدن إيطالية تشكلت لمنع توسّع روما. بيد أن هذا

النصر فرض مشكلة جديدة على الرومانيين: كيف يحكمون المنطقة؟ فإذا قاموا بسحق أعضاء الاتحاد، فسينشأ فراغ في السلطة وسيظهر في نهاية المطاف عدو آخر يمكن أن يشكّل تهديداً أعظم. أما إذا ضموا مدن الاتحاد إليهم فسوف يخففون قوة وفرادة روما، ويصبح أمامهم مساحة واسعة ليحكموها ويحموها.

الحلّ الذي خرجوا به والذي أطلقوا عليه لاحقاً اسم «فرق واحكم» أصبح الاستراتيجية التي صنعت إمبراطوريتهم لاحقاً. فقد حطموا الاتحاد كما كان مطلوباً لكنهم لم يعاملوا جميع أطرافه بالتساوي. بل خلقوا نظاماً يتيح دخول بعض تلك المدن ضمن الأراضي الرومانية ومنح أفرادها مزايا المواطنة الرومانية الكاملة، في حين حرمت مدن أخرى من معظم أراضيها لكنها حصلت على استقلال شبه تام، في حين تمّ تحطيم ما تبقى من مدن واستعمرت من قبل المواطنين الرومانيين. لم تبق مدينة واحدة تملك ما يكفي من القوة لتتحدى روما، التي احتفظت بموقعها المركزي. كما يقول المثل «كل الطرق تؤدي إلى روما»).

كان مفتاح هذا النظام أنه إذا أثبتت مدينة ما ولاءها لروما أو قاتلت جيداً من أجلها، تحظى بفرصة الانضمام إلى الإمبراطورية. فصارت كل مدينة ترى أنه من صالحها كسب تفضيل روما لها على أن تتحالف مع مدن أخرى. وبذلك حملت روما صفة القوة العظمى الثرية والحامية التي من الخطر معاداتها، وباتت المدن الفخورة سابقاً ضمن الاتحاد اللاتيني تتنافس ضد بعضها البعض لكي تلفت انتباه روما إليها.

إن استراتيجية «فرّق تحكم» فعالة في حكم أي مجموعة. وهي تقوم على مبدأ أساسي: ضمن أي تنظيم يشكّل الناس بشكل طبيعي مجموعات صغيرة تقوم على المصالح المتبادلة، الرغبة البدائية لاكتساب القوة العددية. هذه المجموعات الصغيرة تشكّل قواعد قوة سرعان ما تهدّد، ما لم تراقب جيداً، كيان المنظمة. ولذلك فإن تشكيل الأحزاب والمجموعات قد يكون أعظم تهديد يواجه القائد، لأن هذه المجموعات ستعمل على تأمين مصالحها

أبناء الفلاح المتشاجرين

كان ثمة فلاح يعاني من أولاده الذين لا يكفون عن النزاع والشجار، وقد حاول إقناعهم بالكف عن ذلك لكن كل كلامه ذهب سدى. فقال لهم ذات يوم اذهبوا وأحضروا حطباً للمدفأة. فلما عادوا بعيدان الحطب جمعها معاً في حزمة واحدة وطلب من كل واحد منهم أن يحاول كسرها، فلما عجزوا عن ذلك حلّ الفلاح الحزمة وناول كل من أبنائه عود خشب وطلب منهم كسره، وهو ما فعلوه دونما أي جهد. «إذا»، قال الأب، :أنتم كذلك يا أبنائي، إذا ما بقيتم متحدين لا تمكن هزيمتكم، أنا إذا تفرّقتم فما أسهل أن تهزموا.

«حكايات إيسوب»، القرن السادس ق.م.

قبل مصلحة المجموعة الأكبر. الحل هو أن تفرّق لكي تحكم. ولكي تفعل ذلك عليك أولاً أن تثبّت نفسك كمركز للقوة، وأن يعلم الآخرون أنهم بحاجة إلى أن يتنافسوا في ما بينهم لينالوا رضاك. أن يشعروا أن المكاسب التي تتحقق عبر إرضاء القائد أكثر من تلك التي تتحقق بمحاولة تكوين قاعدة قوة ضمن المجموعة.

حين توّجت إليزابيث الأولى ملكة كانت إنجلترا أمة منقسمة على ذاتها. كان بقايا الإقطاعيين يتحكمون بالكثير من مراكز القوة المتنافسة، وكان البلاط نفسه مليئاً بالمجموعات. وكان حلّ إليزابيث أن تضعف طبقة النبلاء عبر تقليب العائلات ضدّ بعضها. وفي الوقت نفسه احتلت المركز جاعلة نفسها رمز إنجلترا نفسها، النواة التي يدور حولها كل شيء. كما أنها حرصت على ألا يكون لأي فرد – ما عداها طبعاً – أي سلطة، وحين رأت أولاً أن روبرت دادلي ثم إيرل أوف إسكس، يعتبران نفسيهما المفضلين عندها قامت سريعاً بقطع صلاتها بهما.

من المفهوم أن يحتفظ المرء بشخص مفضل عنده، لكنه أمر خطير كذلك، ومن الأفضل أن تبقي نجومك في حال من الدوران، جاعلاً كل واحدة منها تسقط أحياناً. أن تأتي بأناس من وجهات نظر مختلفة وتجعلهم يتصارعون لإثباتها. يمكنك أن تبرّر هذا بأنه شكل صحي من الديمقراطية، لكن التأثير أنه في حين يتقاتل أولئك الأدنى منك ليسمع رأيهم، تتمكن من أن تحكم وحدك.

كان المخرج السينمائي ألفرد هتشكوك محاصراً بالأعداء – الكتاب، مصممي مواقع التصوير، الممثلين، المنتجين، الموزعين – وكل واحد منهم قادر على وضع أنانيته قبل نوعية الفيلم. فالكتاب يريدون إظهار مواهبهم الأدبية، والممثلون يريدون أن يبدو نجوماً، والمنتجون والموزعون يريدون أن يكون الفيلم تجارياً – الفريق كله لديه مصالح متنافسة. كان حلّ هتشكوك، مثل الملكة إليزابيث، أن يحتل الموقع المركزي، عملاً بمبدأ «فرّق تسد» وكان دوره كنجم جماهيري أساسياً في هذا السياق: الحملات الترويجية لأفلامه كانت

تتمحور دائماً حوله، كما أنه كان يظهر في لقطات سريعة في معظم أفلامه، ليصبح شخصاً مرحاً ومحبوباً يعرفه الجميع. كما كان يضع نفسه في قلب كل ناحية من نواحي الفيلم، من كتابة السيناريو قبل بدء التصوير، إلى عملية المونتاج بعد انتهاء التصوير. وفي الوقت نفسه جعل جميع الدوائر الأخرى المتعلقة بالفيلم، بما فيها المنتج، ثانوية بعض الشيء، فكل المعلومات حول الفيلم محفوظة في رأسه وفي رسوماته وملاحظاته فقط. فلم يعد بمقدور أحد تجاوزه لأن كل قرار يتمّ عبره. قبل البدء بتصوير الفيلم، مثلاً، كان يحدّد هتشكوك بالتحديد كيف ستبدو أزياء الممثلة الرئيسية، وإذا ما أرادت مصممة الأزياء تغيير أي شيء فعليها الرجوع إليه وإلا وضعت نفسها في خانة المتمردين. في الجوهر، كان يشبه روما: كل الدروب تؤدي إلى هتشكوك.

قد تظهر الزمر ضمن مجموعتك بطريقة خفية بسبب أن الأشخاص الخبراء في مجالاتهم قد لا يخبرونك بتفاصيل كل ما يفعلونه. تذكّر هذا: إنهم يرون فقط جزءاً من الصورة، أما أنت فمسؤول عن العملية برمتها. إذا كنت تريد أن تحكم فعليك احتلال المركز. كل شيء يجب أن يمرّ عبرك. وإذا كان ثمة معلومة لا ينبغي الإفصاح عنها فأنت الشخص الذي يحق له كتمانها. هذا هو «فرق تحكم»: إذا كان عناصر العملية لا يملكون المدخل إلى جميع المعلومات، فسيضطرون إلى اللجوء إليك للحصول عليها. وهذا لا يعني أن تكون ملماً بكافة التفاصيل، بل أن تكون صاحب السيطرة الشاملة على كل شيء حيوي وتعزل كل قاعدة قوة محتملة قد تنافسك على هذا الدور.

خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضي كان يعتبر اللواء إدوارد لانزدايل الخبير الأول في أميركا في مواجهة حرب العصابات، وذلك بعد أن تعاون مع الرئيس الفليبيني رامون ماجسايساي على وضع خطة أدت إلى هزيمة حركة حرب العصابات المدعوة «هاك» في مطلع الخمسينات. تتطلب الحرب المضادة لحرب العصابات براعة سياسية أكثر مما عسكرية، وكان مفتاح نجاح لانزدايل هو القضاء على الفساد الحكومي وإحضار الناس المقرّبين من

الحكومة عبر برامج شعبية عدة. وهذا حرم المقاتلين من قضيتهم وعزلهم عن الناس. رأى اللواء أنه من الحماقة تخيّل أن المتمردين اليساريين يمكن هزمهم بالقوة، بل إن ذلك يصب في مصلحتهم، ويمنحهم قضية يستعملونها لحشد الدعم. أما عزلهم عن الناس ففيه موتهم.

تخيّل الأشخاص ضمن مجموعتك الذين يعملون من أجل مصلحتهم الذاتية كمتمردين. إنهم من نوع كاسيوس الذين يزدهرون في ظلّ انعدام الرضى ضمن المؤسسة، ويؤججونه بزرع الشقاق والزمر. يمكنك أن تبدأ العمل على تفكيك هذه الزمر ما إن تعلم بوجودها، لكن من الأفضل أن تبقي جنودك راضين ومكتفين، بحيث لا تمنح المتمردين شيئاً يتغذون عليه. وإذ يصبحون معزولين فسيذوون تلقائياً.

لا قيمة لاستراتيجية «فرق تحكم» في محاولة التأثير كلامياً في الناس. ابدأ بالادعاء بأنك تؤيد خصومك في بعض القضايا، وما أن تحقق ذلك حتى تبدأ ببث الشكوك حول حججهم، حارفاً إياها بعض الشيء عن وجهتها. هذا سيقلّل مقاومتهم وربما يخلق نزاعاً داخلياً صغيراً حول فكرة أو معتقد ما. هذا النزاع سيضعفهم، ويجعلهم هشين وبالتالي متقبلين للمزيد من الاقتراحات والإرشادات التي تأتي منك.

في مرات عدة واجه المقاتل الياباني العظيم مياموتو موساشي، من القرن السابع عشر، زمراً من المقاتلين التي تريد القضاء عليه. منظر مثل هذه المجموعات قد يفزع معظم الناس أو على الأقل يجعلهم يترددون، لكن مثل ردة الفعل هذه هي خطأ قاتل بالنسبة إلى ساموراي. أما ردة الفعل الأخرى فهي الهجوم العنيف على أفراد هذه المجموعة، ومحاولة قتل أكبر عدد ممكن، لكن مع المجازفة بفقدان السيطرة على الوضع. بيد أن موساشي كان أولاً وأخيراً استراتيجياً وحلّ هذه المعضلات بأكثر الطرق العقلانية الممكنة. كان يموضع نفسه بطريقة تجعل الزمرة تهاجمه بصف واحد أو من زاوية محددة، ثم يركّز على قتل أول الرجال في الصف ثم الانتقال برشاقة إلى البقية. بدلاً من أن يسيطر عليه الفزع أو أن يهجم بغير وعي كان يقسم الزمرة إلى أجزاء.

ثم يكون عليه قتل الأول، تاركاً نفسه في وضع يتيح له التعامل مع الثاني ويمنع عقله من الارتباك والتشتت بالمهاجمين الآخرين الذين ينتظرونه. والنتيجة كانت أن يحتفظ بتركيزه مفقداً أعداءه توازنهم، إذ بتصيدهم واحداً واحداً يدخل الفزع إلى قلوبهم.

سواء أكنت محاصراً بعدة مشكلات صغيرة أو بمشكلة واحدة ضخمة فليكن موساشي نموذج مواجهتك الذهنية لها. إذا سمحت لتعقيد الوضع بأن يربكك ويجعلك تتردد أو تهاجم بغير وعي، فستفقد سيطرتك الذهنية، مما لن يؤدي إلا إلى زيادة زخم القوى السلبية التي تتصدى لك. قم دائماً بتقسيم الموضوع الذي تريد معالجته، قاضياً على مشكلاتك بالتدريج، ومن الحكمة دائماً أن تبدأ بالمشكلة الأصغر إذ سيمنحك هذا الزخم الجسدي والمعنوي الذي سيساعدك على التغلب على المشكلات الأكبر.

الأمر الأهم هو أن تتحرك بسرعة ضد أعدائك، مثلما فعل الأثينيون في ماراثون. أما أن تنتظر المشكلات حتى تنقض عليك فسيضاعفها ويمنحها زخماً مميتاً.

صورة

العقدة. إنها كبيرة، ومنعقدة بشدة حتى يبدو مستحيلاً فكها. تتكون العقدة من آلاف العقد الصغيرة المتداخلة. فإذا تركت الوقت يمرّ ستزداد العقدة تعقيداً. بدلاً من أن تحاول تفكيكها من هذا الجانب أو ذاك، احمل سيفك واقطعها إلى النصف بضربة واحدة. وعندها ستنحل من تلقاء نفسها.

حجة

«في التاريخ القديم فإن أولئك الذين كان يشار إليهم بأنهم ماهرون في تحريك الجيش كانوا قادرين على منع مقدمة جيش العدو ومؤخرته من الاتصال، والكثرة والقلة من الاعتماد على بعضهم، والنبلاء والعامة من نجدة

بعضهم، والمراتب الأعلى والأدنى من أن تثق ببعضها؛ والذين كانوا يستطيعون فصل القوات، دون القدرة على إعادة التجمّع، أو حين تتجمّع لا تكون منتظمة جيداً».

صن تسو (القرن الرابع ق.م).

نقض

قد يكون تقسيم قواك كطريقة لخلق الحركة استراتيجية قوية، مثلما أثبت نابليون بنظامه المرن في تحريك الجنود، الذي سمح له بمباغتة العدو من مختلف الزوايا. لكن لكي ينجح هذا النظام كان نابليون بحاجة إلى التناسق الدقيق بين مختلف أجزائه، والسيطرة الشاملة على حركة جميع الأجزاء، وكان هدفه المطلق جمع الأجزاء معاً لتضرب ضربة جبارة. أما في حرب العصابات فإن القائد ينشر قواته لكي يجعل من الصعب ضربهم، لكن هذا يتطلب تنسيقاً أيضاً: فجيش حرب العصابات لا يمكنه أن ينجح إذا لم تكن أطرافه المختلفة قادرة على التواصل في ما بينها. وبصورة عامة فإن أي تقسيم لقواك ينبغي أن يكون مؤقتاً، استراتيجياً ومسيطراً عليه.

خلال مهاجمتك مجموعة، وبهدف زرع الفرقة، كن حريصاً على ألا تكون ضربتك بالغة القوة، بحيث تحدث مفعولاً مضاداً، جاعلة الناس يتحدون بسبب الخطر العظيم. كانت هذه حسابات هتلر الخاطئة خلال الغارة الجوية الخاطفة ضد لندن، التي كان الهدف منها إبعاد إنجلترا عن الحرب العالمية الثانية، غير أن هذه الضربة وبدلاً من أن تحط من معنويات البريطانيين، زادت من عزيمتهم: باتوا مستعدين لتحمل خطر قصير الأمد لكي يتمكنوا من هزيمته على المدى الطويل. هذا التأثير الجامع كان جزئياً بسبب وحشية هتلر، وجزئياً نتيجة ثقافة مستعدة للتضحية من أجل المصلحة الكبرى.

أخيراً، في عالم منقسم، تأتي القوة من الحفاظ على وحدة وانسجام مجموعتك، وعلى تركيزك على أهدافك. الطريقة الفضلى للحفاظ على الوحدة هي بخلق الحماسة والمعنويات العالية، لكن مع أهمية الحماسة فإنها

ستخبو مع الوقت، وإذا صرت تعتمد عليها فستفشل. لذلك فإن الدفاعين الأكثر أهمية ضد قوى التقسيم هما المعرفة والفكر الاستراتيجي. لا يمكن تقسيم مجموعة أو جيش إذا كان واعياً نوايا العدو وكانت ردود أفعاله ذكية. مثلما اكتشف صموئيل أدامز فإن الاستراتيجية هي سيفك ودرعك الوحيدان.

18

اكشف وهاجم
الخاصرة الضعيفة لعدوك
استراتيجية الالتفاف

حين تهاجم الناس مباشرة فإنك تصلّب مقاومتهم وتجعل مهمتك أصعب بكثير. هناك طريقة أفضل: ركّز انتباه عدوك على المقدمة، ثم هاجم من الخاصرة، أقل مكان يتوقعه. حين تضربهم في الأمكنة الأرق والأنعم وغير المحمية فإنك تحدث صدمة، لحظة ضعف يمكنك استغلالها. ضع الطعم لاستدراج أعدائك، كاشفاً عن ضعفهم، ثم اضربهم من الجانب. الطريقة الوحيدة ليصبح أعداؤك عنيدين هي مهاجمتهم من المقدمة.

الالتفاف على الخاصرة

في العام 1793 تمّ قطع رأسي ملك وملكة فرنسا لويس الرابع عشر وماري أنطوانيت، بأمر من الحكومة الجديدة التي تسلمت السلطة بعد الثورة الفرنسية. كانت ماري أنطوانيت ابنة إمبراطورة النمسا ماريا تريزا، وبسبب إعدامها بات النمساويون يكنون العداء الشديد لفرنسا. في بداية العام 1796 أعدوا لاجتياح فرنسا عبر جنوب إيطاليا، الذي كان وقتذاك جزءاً من إمبراطوريتهم.

في أبريل من ذاك العام عين نابليون بونابرت الذي كان يبلغ من العمر 26 عاماً قائداً للجيش الفرنسي في إيطاليا وكانت مهمته بسيطة: منع الجيوش النمساوية من دخول فرنسا. تحت قيادة نابليون، وللمرة الأولى منذ الثورة لم يتمكن الفرنسيون من المحافظة على موقع دفاعي حصين فحسب، بل قاموا بهجوم ناجح، وأجبروا النمساويين على الانسحاب شرقاً. وقد كانت صدمة كافية بالنسبة إلى النمساويين أن يلحق جيش الثورة الهزيمة بهم، لكن الأكثر إذلالاً كان أن يهزمهم جنرال مجهول في أولى حملاته. وطوال ستة أشهر أرسل النمساويون جيوشهم لكي تهزم نابليون، لكنه أجبر كل واحد منها على التراجع إلى قلعة مانتوا، حتى احتشد هذا المعقل بالجنود النمساويين.

ترك نابليون جزءاً من قواته في مانتوا لكي تمنع النمساويين من الحركة، وأنشأ قاعدة في الشمال في مدينة فيرونا الاستراتيجية. فإذا ما أراد النمساويون الانتصار في الحرب عليهم أن ينجحوا بطريقة ما في إخراجه من فيرونا وتحرير جنودهم الجائعين العالقين في مانتوا. وكان الوقت يداهمهم.

في أكتوبر 1796 عين البارون جوزيف دالفينتزي قائداً لجيش من 50 ألف جندي مهمته العاجلة أن يطرد نابليون من فيرونا. تمعّن دالفينتزي، وهو استراتيجي ذكي وصاحب خبرة عسكرية واسعة، بدراسة حملة نابليون، مما حمله على احترام هذا العدو. استنتج أنه لكي يتمكن الجيش النمساوي من هزم هذا الجنرال اللامع فعليه أن يكون أكثر مرونة، واعتقد أنه وجد الحل المناسب: قسم جيشه إلى صفين، واحد تحت قيادته والآخر تحت قيادة الجنرال

كان الإمبراطور رغم استعداده «لكسر البيض لصنع الأومليت»، كما يقول كلاوسفيتز، متشوقاً دائماً لتحقيق النصر بأقل كلفة بشرية ومادية ممكنة. فلم يكن يحب خوض المعارك الأمامية المباشرة، أي الزحف مباشرة نحو العدو وقتاله في ساحة من اختياره، لأن هذه المعارك بالغة الكلفة بصورة حتمية ونادراً ما تكون حاسمة (كما في معركة بوردينو عام 1812). بدلاً من ذلك وكلما أمكنه كان يثبّت العدو على وضعيته الأمامية عبر القيام بهجوم زائف، ثم يقود جيشه بأسرع وقت ممكن، وعبر أكثر الطرق أماناً، التي يموهها بصفوف الخيالة والعوائق الطبيعية، حتى يصبح في مؤخرة جيش العدو أو عند

الروسي بول دافيدوفيتش. وسيزحف الجيشان بشكل منفصل باتجاه الجنوب، ويلتفان حول فيرونا. وفي الوقت نفسه سيشنّ دالفيتزي حملة تضليل لحمل نابليون على الاعتقاد بأن جيش دافيدوفيتش صغير (بينما كان يتكون من 18 ألف جندي)، وأنه ليس أكثر من قوة مساندة هدفها حماية خطوط الاتصالات النمساوية. فإذا ما قلّل نابليون من أهمية دافيدوفيتش سيلاقي الأخير مواجهة أقل في طريقه إلى فيرونا. كانت خطة دالفيتزي محاصرة نابليون بين فكّي هذين الجيشين.

دخل النمساويون شمال إيطاليا في الأيام الأولى من نوفمبر، وسرّ دالفيتزي حين رأى أن نابليون قد وقع في الفخ، فأرسل قوة صغيرة نسبياً لمواجهة دافيدوفيتش، الذي ألحق بالفرنسيين أولى الهزائم الحقيقية في إيطاليا وواصل زحفه نحو فيرونا. وفي الأثناء تقدّم دالفيتزي إلى نقطة ليست ببعيدة عن فيرونا وكان مستعداً لمهاجمة المدينة من جهة الشرق. وحين انكب على خرائطه شعر بالغبطة بسبب الخطة التي وضعها. فإذا أرسل نابليون المزيد من القوات لصد دافيدوفيتش سيضعف فيرونا أمام دالفيتزي. وإذا حاول صدّ هجوم هذا الأخير من الشرق، فسيضعف المدينة أمام دافيدوفيتش. وإذا ما استدعى تعزيزات من قواته في مانتوا فسيحرر ٢٠ ألف جندي نمساوي عالقين هناك وسيهاجمونه من الجنوب. وكان دالفيتزي يعلم أيضاً أن جنود نابليون باتوا منهكين وجائعين، فبعد أن قاتلوا ستة أشهر متواصلة بلغوا حافة الانهيار. لن يستطيع حتى عبقري شاب مثل نابليون النجاة من فخّ كهذا.

بعد بضعة أيام زحف دالفيتزي إلى وادي كالدييرو الواقع على أعتاب فيرونا. وأنزل هناك هزيمة أخرى بالقوات الفرنسية التي أرسلت لصده. بعد سلسلة من الانتصارات خسر نابليون الآن معركتين متتاليتين. لقد تحرك البندول لإطاحته.

بينما كان دالفيتزي يستعد للهجوم على فيرونا بلغته أخبار مقلقة: بعكس كل التوقعات فقد قسّم نابليون جيشه في فيرونا، لكن بدلاً من أن يرسل بعضه لمواجهة جيشه أو جيش دافيدوفيتش فقد حرّك قوة كبيرة بالاتجاه

خاصرته، وما إن تنجح هذه الخطوة، حتى يحتل حاجزاً طبيعياً أو «ستارة استراتيجية» (كنهر أو جبل) مانعاً جيش العدو من الوصول إلى مؤخّرته ويقلص فرصه لتعزيز قواته. وعندها يتقدّم نحو جيش العدو متيحاتً له بديلين لا ثالث لهما، إما القتال دفاعاً عن نفسه على ساحة لم يخترها، وإما الاستسلام. الميزات التي تتيحها استراتيجية كهذه واضحة للعيان. فجيش العدو يؤخذ على حين غرة وتنهار معنوياته بصورة شبه مؤكدة بسبب وجود جيشه عند مؤخرة جيش العدو وقطع الاتصال بينها وبين المقدمة.

«حملات نابليون»، دافيد جي. تشاندلر، 1966.

الجنوب شرقي. وفي اليوم التالي وصل هذا الجيش إلى خارج بلدة أركولا. إذا ما عبر النهر إلى هذه البلدة وتقدّم بضعة أميال شمالاً فسيقطع مباشرة خط الاتصالات والتراجع الخاص بدالفيتزي، وسيتمكن من الاستيلاء على مركز الإمداد الخاص به في فيلا نوفا. حين وجد دالفيتزي هذا الجيش الضخم في مؤخرته شعر بالقلق الشديد، فاضطر إلى نسيان أمر الهجوم على فيرونا في الوقت الحالي، وبتردد زحف شرقاً.

جاء انسحابه هذا في اللحظات الأخيرة وتمكن من وقف الفرنسيين قبل أن يتمكنوا من عبور النهر ومهاجمة فيلا نوفا. وانخرط الجيشان لأيام في معارك ضارية للسيطرة على جسر أركولا. وقاد نابليون بنفسه بضع هجمات وكاد يقتل فيها. جزء من القوات الفرنسية التي تحاصر مانتوا أرسلت شمالاً لتعزيز القوات هناك، لكن دالفيتزي رابط في مواقعه، وتحولت المعركة إلى جمود يتحصن فيه كل من الجيشين في مكانه دون مواجهة وحسم للمعركة.

في اليوم الثالث من بدء القتال بدأ جنود دالفينتزي الذين أنهكت صفوفهم الهجمات الفرنسية العنيفة، الاستعداد لمعركة أخرى على الجسر حين سمعوا فجأة أصوات أبواق تصدح من الخاصرة الجنوبية لجيشهم. بطريقة ما نجحت قوة فرنسية بعبور النهر أسفل الجسر وبدأت تزحف نحو الخاصرة النمساوية في أركولا. وسرعان ما اختفى صوت الأبواق وحل محلها أزيز الرصاص والصراخ. كان ظهور الفرنسيين المفاجئ عند خاصرتهم أمر فاق احتمال النمساويين، وبدلاً من أن ينتظروا ليروا حجم القوة الفرنسية أصيبوا بالذعر وبدأوا بالفرار. تدفق الفرنسيون عبر النهر، أما دالفيتزي فجمع رجاله قدر المستطاع وتمكن من قيادتهم شرقاً إلى برّ الأمان. لكنه خسر معركة فيرونا، ومعها حسم مصير مانتوا بالهلاك.

بطريقة ما تمكن نابليون من انتزاع النصر من قلب الهزيمة. وقد ساهمت معركة أركولا في إرساء أسطورة جيشه الخفي.

نصل الآن إلى المشكلة الرئيسية حيث يتعيّن على القوات المحاصِرة كشف موقعها على جنب العدو. ولإحداث أكبر تأثير ممكن لا ينبغي حدوث ذلك قبل أن يرسل العدو قوات الاحتياط لديه أو معظمها للانخراط في المعركة الأمامية، وقد كانت هذه الحاجة إلى توقيت الهجوم بإحكام على جنب الجيش تتطلب دقة بالغة من قبل نابليون وكبار ضباطه. فكان على الأول أن يحدد اللحظة التي تكون فيها جميع قوات العدو قد أصبحت فعلاً في الجبهة الأمامية (وذلك ليس بالأمر السهل في غمار الحرب ودخانها الكثيف). أما ضباطه الكبار فكانت مهمتهم «لجم» جنودهم التواقين للهجوم، لتجنّب القيام بأي هجوم مبكر يكشف

وجودهم. ثم حين تحين اللحظة المحددة، كان نابليون يعطي إشارة الهجوم. وحين يسمع العدو هدير المدافع في جنبه يصاب بالقلق، وسرعان ما يرى خطاً من الدخان والغبار يتقدّم قريباً من جنبه أو مؤخرته، مما يشكّل تهديداً لا يمكن تجاهله لخط الإمدادات والانسحاب. فيعمد قائد جيش العدو، نظرياً، إلى واحد من خيارين (وإن كان عملياً واحداً): إما أن يأمر بانسحاب فوري شامل ليتجنب الوقوع في الفخ قبل اكتمال محاصرة جيشه (وإن كان هذا غير وارد بصورة عامة إذ أن نابليون كان يطلق هجوماً أمامياً ضد كل قطاعات خط العدو، بالتزامن مع الكشف عن قواته الموجودة إلى جنب جيش العدو، وبالتالي يجبره على التمسك بمواقعه الحالية)؛ وإما يجبر على تشكيل خط

تفسير

لم يكن نابليون ساحراً، وهزمه للنمساويين في إيطاليا كان بسيطاً وخادعاً. حين وجد نفسه بمواجهة حصار مطبق من قبل جيشين، أدرك أن دالفينتزي يشكّل الخطر الداهم. وقد شجعت معركة كالديرو النمساويين على أنه يمكن الدفاع عن فيرونا عبر مواجهة أمامية مباشرة. لكن بدلاً من ذلك قسم نابليون جيشه وأرسل القسم الأكبر منه لتهديد مركز الإمدادات وخطوط الاتصالات والتراجع النمساوية. لو أن دالفينتزي تجاهل هذا التهديد وأكمل زحفه نحو فيرونا لكان ابتعد أكثر عن مركز عملياته المهم هذا، وعرض نفسه لخطر عظيم؛ أما لو راوح مكانه لحاصره نابليون بين جيشين. وفي الواقع عرف نابليون أن دالفينتزي سيضطر إلى التراجع، فالتهديد كان قوياً، وما أن يفعل ذلك حتى يكون قد تخلى عن المبادرة. وحين شعر نابليون في أركولا أن العدو بدأ يتعب أرسل فرقة صغيرة لتعبر النهر جنوباً وتزحف نحو خاصرة الجيش النمساوي، وأعطاها تعليمات بأن تصدر أكبر قدر من الضوضاء – الأبواق، الصراخ، إطلاق الرصاص. فالظهور المفاجئ لهذه القوة رغم ضآلتها من شأنه بث الرعب والتسبب بانهيار العدو. وقد نجحت الحيلة.

هذه المناورة التي أسماها نابليون «المناورات الخلفية»، أصبحت مفضّلة لديه. وقد قام نجاحها على حقيقتين: الأولى هي أن الجنرالات يميلون إلى وضع جيوشهم في موقع أمامي قوي، إما للقيام بهجوم وإما للتصدي له. وكان نابليون غالباً ما يلعب على هذا الميل بأن يوحي لعدوه بأنه ينوي الاشتباك معه مباشرة؛ وفي غمار المعركة يصعب أن يتبيّن العدو أن نصف جيشه يقاتل هناك، أما النصف الآخر فيتسلل إلى الجانب أو من الخلف. ثانياً، فإن الجيش الذي يشعر بأنه يتعرض لهجوم عند الخاصرة يكون هشاً ويضطر إلى الالتفات لمواجهة التهديد. حتى جيش في موقع أقوى مثل ديش دالفينتزي في فيرونا سيفقد في الغالب تناسقه وتوازنه حين يقوم بهذا الالتفات.

تعلّم من الأستاذ العظيم نفسه: نادراً ما يكون الهجوم الأمامي حكيماً.

فجنود العدو مستنفرين وقواهم مركزة على مقاومتك. اذهب إلى خاصرتهم، إلى الجانب الهش منهم. هذا المبدأ قابل للتطبيق في جميع المواجهات.

غالباً ما يعرّض الأفراد خاصرتهم للانكشاف، ويشيرون إلى نقطة هشاشتهم، عبر فعل العكس، أي جعل الواجهة الأمامية مكشوفة تماماً. هذه الواجهة قد تكون شخصية عدوانية، والتعامل مع الناس بطريقة عنيفة. أو قد تكون آلية دفاعية واضحة، قوامها التركيز على إبعاد المتطفلين للحفاظ على استقرار حياتهم. قد تكون الأفكار والمعتقدات التي يعتزون بها، وقد تكون الطريقة التي يجعلون أنفسهم بها محبوبين من الآخرين. كلما دفعت الناس إلى كشف هذه الواجهة أكثر، إلى أن يظهروا المزيد من أنفسهم ومن الاتجاه الذي ينوون سلوكه، تصبح خاصرتهم غير المحمية عرضة لتركيز أكبر – رغبات غير واعية، مشاعر عدم الأمان، أحلاف ضعيفة، عمليات إكراه غير قابلة للسيطرة. ما أن تتحرك باتجاه خاصرتهم حتى يلتفتوا لمواجهتك ويفقدوا توازنهم. كل الأعداء ضعفاء من الجهة الجانبية. ليس من دفاع يصدّ مناورة جانبية جيدة الإعداد.

جديد بزوايا متعامدة مع موقعه الرئيسي ليواجه الهجوم الجديد ويحمي جنبه. وبما أن جميع جنود الاحتياط أصبحوا منخرطين في المعركة الأمامية فإن هذا الخط الجديد يساهم في إضعاف القطاعات الأمامية الأقرب إلى التهديد الجديد. وكان نابليون يسمّي هذا الإضعاف لجبهة العدو «الحدث»، حيث يبدأ العدو بالتصرف وفقاً لخطة نابليون، فيدمّر تماسك خطوطه ويفقد توازنه، مما يسمح بالانقضاض عليه ضامناً نجاحاً شبه تام.

«حملات نابليون»، دافيد جي. تشاندلر، 1966.

«معارضة الحقيقة حتمية، خصوصاً إذا اتخذت شكل فكرة جديدة، لكن يمكن تقليص درجة المقاومة، عبر التفكير ملياً ليس فقط بالهدف بل بأسلوب المقاربة. تجنب الهجوم الأمامي على موقع حصين، واسع إلى جعله يلتف عكسياً عبر هجوم على الخاصرة، بحيث يصبح جانب أكثر عرضة للاختراق من قبل الحقيقة مكشوفاً لك».

بي. أتش ليدل هارت (1895-1970)

احتلال الخاصرة

وقع يوليوس قيصر (100-44 ق. م) حين كان في مقتبل شبابه في أيدي القراصنة. وطلب الأخيرون مبلغ عشرين «تالنت» (عملة نقدية قديمة)، لكي يطلقوا سراحه، فما كان منه إلا أن ضحك قائلاً لهم إن رجلاً نبيلاً مثله

يساوي خمسين « تالنت »، وعرض عليهم طوعاً بأن يدفع لهم هذا المبلغ. ذهب خدمه لجلب المال، وبقي قيصر وحده مع هؤلاء القراصنة المتعطشين للدماء. وخلال أسابيع أسره شارك في ألعابهم وصخبهم، وحتى أنه مازحهم بقسوة قائلاً إنه سيعمد إلى صلبهم يوماً ما.

قام القراصنة الذين سلاهم هذا الشاب الشغوف والمفعم بالروح باعتبار قيصر واحداً منهم، لكن ما أن وصلت الفدية وحرّر قيصر، حتى ذهب إلى أقرب مرفأ واستأجر بعض السفن على نفقته الخاصة، ثم انطلق في إثر القراصنة وفاجأهم في عرينهم. في البداية رحب القراصنة به، لكنه اعتقلهم واسترجع أمواله منهم، ومثلما وعدهم سابقاً قام بصلبهم. خلال السنوات التالية علم الكثير، سواء أسعدهم الأمر أم أتعسهم، أن هذه هي طريقة قيصر في خوض المعارك.

بيد أن قيصر لم يكن يلجأ دائماً إلى العقاب. في العام 62 ق.م خلال احتفال ديني في منزل قيصر، ألقي القبض على شاب يدعى بوبليوس كلوديوس بين المحتفلات الإناث، متخفياً بثياب امرأة ويلهو مع زوجته بومبيا. كان هذا يعدّ عملاً شائناً، وقام قيصر على الفور بتطليق بامبيا قائلاً « إن زوجتي ينبغي أن تكون فوق الشبهات ». غير أنه حين تمّ اعتقال كلوديوس وحوكم بتهمة تدنيس المقدسات، استعمل قيصر ماله ونفوذه للعفو عن الشاب. بعد بضع سنوات ردّ له كلوديوس هذا الجميل أضعافاً حين كان قيصر يستعد لمغادرة روما لخوض حروب في بلاد الغال، وكان بحاجة إلى شخص يحمي مصالحه في غيابه. وقد استعمل نفوذه لكي يسمّى « نصير الشعب » في روما، ومن موقعه ذاك دعم كلوديوس بقوة مصالح قيصر، مثيراً الكثير من المشكلات في مجلس الشيوخ بمناوراته البغيضة بحيث أن أحداً من الشيوخ لم يتسنّ له الوقت أو الرغبة للتآمر ضد الجنرال الغائب.

كان أقوى ثلاثة رجال في روما وقتذاك هم قيصر، وكراسوس وبومبيوس. وقد حاول كراسوس، خشية من بومبيوس وهو جنرال مشهور ومحبوب، أن يقيم حلفاً سرياً مع قيصر، لكن الأخير رفض ذلك، بل إنه بعد بضع سنوات

تزداد القناعة بعد هذا العرض التاريخي بأن الحروب الناجحة على مرّ العصور هي تلك التي كانت تتمّ بطرق غير مباشرة، بحيث يستفاد من عدم جهوزية العدو لها. وكان هذا يتمّ بصورة مادية (فيزيائية) وسايكولوجية على حدّ سواء. في الاستراتيجية الطريق الأطول للوصول غالباً ما يكون هو الطريق الأقصر. ويزداد الدرس وضوحاً أكثر فأكثر حين ندرك أن المقاربة المباشرة لاستهدف عقل العدو أو بنيته المادية غالباً ما تؤدي إلى نتائج سلبية. ويعبّر نابليون عن السبب في مقولته « تشكّل المعنويات ثلاثة أضعاف البنية الفيزيائية (المادية) ». ويمكن التعبير عن هذا علمياً بالقول إنه، في حين تكمن قوة بلد ما في عديد جيشه وموارده، فهذه الأخيرة تعتمد بصورة أساسية على استقرار

تقرّب من بومبيوس (الذي كان حذراً وعدوانياً تجاه قيصر بوصفه منافسه المحتمل)، واقترح عليه أن يتحالفا معاً. وفي المقابل وعده بأن يدعم بعض اقتراحاته السياسية، التي كانت معلقة في مجلس الشيوخ. تفاجأ بومبيوس بالعرض لكنه وافق، أما كريوس فلم يرد أن يبقى وحيداً فوافق على الانضمام إلى المجموعة لتشكيل أول «حكومة مثلوثة»، التي حكمت روما خلال سنوات كثيرة تالية.

في العام 53 ق.م قتل كراسوس في معركة في سورية، وبدأ صراع على السلطة بين بومبيوس وقيصر. بدا أن وقوع حرب أهلية بات محتوماً، وكان بومبيوس يحظى بدعم أوسع من مجلس الشيوخ. وفي العام 50 ق.م أمر مجلس الشيوخ كلاً من قيصر (الذي كان يحارب وقتذاك في الغال) وبومبيوس بأن يرسل كل منهما فيلقاً إلى سورية لدعم الجيش الروماني الذي يحارب هناك. لكن بما أن بومبيوس كان قد أعار قيصر فيلقاً لحربه في الغال، فقد اقترح إرسال ذلك الفيلق إلى سوريا – فيخسر قيصر بذلك فيلقين، مما يضعفه في حربه المحتومة.

لم يتذمّر قيصر، وأعاد إرسال الفيلقين، مع أن أحدهما لم يتم إرساله إلى سورية بل وضع قرب روما تحت سلطة بومبيوس. قبل أن يغادر جنود الفيلقين دفع لهم قيصر بسخاء، كما أمر ضباطهم بأن ينشروا شائعة في روما تفيد بأن قواته الباقية في الغال منهكة وأنه في حال تجرأ وأرسلهم ضد بومبيوس فإنهم سيبدلون ولاءهم ما أن يعبروا جبال الألب. صدق بومبيوس هذه الشائعات وبات يتوقع عمليات هروب كبيرة من قبل جنود قيصر، ولم يجشّم نفسه عناء تجنيد المزيد من الجنود للحرب المحتومة الآتية، وهو ما سيندم عليه لاحقاً.

في كانون الثاني من العام 49 ق.م عبر قيصر «روبيكون» النهر الواقع بين الغال وإيطاليا، في خطوة دراماتيكية ومفاجئة أطلقت شرارة الحرب الأهلية. لكن بومبيوس المذهول بهذه المفاجأة فرّ بفيالقه إلى اليونان وبدأ يعدّ هناك لحملة كبرى ضدّ قيصر. ومع زحف قيصر جنوباً استولى الخوف على الكثير

السلطة والمعنويات والإمدادات. وبالتالي فإن التحرك وفقاً لتوقعات العدو يعزز توازنه ويزيد قدرته على المقاومة. في الحرب، كما في المصارعة، فإن محاولة إطاحة الخصم من دون زعزعة موقعه وإقلاق توازنه يؤدي إلى الإنهاك، الذي يزيد مع استمرار الضغط عليه. إن النجاح باعتماد مثل هذا النهج لا يتحقق إلا عبر هامش كبير من التفوق على صعيد القوة، وحتى لو توافر مثل هذا النجاح فإنه لا يكون حاسماً. في معظم الحملات لعبت زعزعة توازن العدو نفسياً ومادياً الدور الأساسي في إطاحته.

«الاستراتيجية»، بي. أتش ليدل هارت، 1954.

من مؤيدي بومبيوس الذين بقوا في روما، خصوصاً بسبب الطريقة القاسية التي كان يعامل بها قيصر أعداءه في بلاد الغال، وكيف أنه كان يسوي القرى بالأرض ويقتل آهليها. بيد أنه حين تسلّم قيصر مفتاح بلدة «كورفينيوم»، وألقى القبض على أعضاء مهمين في مجلس الشيوخ وضباط الجيش الذين قاتلوا إلى جانب بومبيوس، لم يعاقبهم، بل أعاد لهم أموالهم التي نهبها جنوده خلال احتلال البلدة. هذه الرأفة المميزة أصبحت نموذج معاملة قيصر لمناصري بومبيوس. وكانت النتيجة أنه بدلاً من أن يبدّل رجال قيصر ولاءهم باتجاه عدوه، أصبح مناصرو بومبيوس من أكثر الناس ولاء لقيصر. وأدّى هذا إلى أن يكون زحف قيصر إلى روما سريعاً وخالياً من سفك الدماء.

بعدها، ورغم أن بومبيوس أنشأ قاعدته في اليونان، قرّر قيصر أن يهاجم خاصرته أولاً: أي ذلك الجيش الكبير المتمركز في إسبانيا. خلال حملة امتدت بضعة أشهر تمكن قيصر من التفوق في مناوراته على جنرالي بومبيوس أفرانيوس وبتريوس، وحشرهما في الزاوية. أصبحا محاصرين وبات وضعهما ميؤوساً منه، فأرسل أفرانيوس وجنوده الذين يعلمون بحسن معاملة قيصر لأعدائه، إشارة إلى استعدادهم للاستسلام، لكن بتريوس الذي ساءته هذه الخيانة أمر بذبح أي جندي يؤيد قيصر. ثم قرر الاستمرار في القتال وأخرج بقية رجاله من المعسكر للقتال، لكن قيصر رفض الاشتباك معهم، ولم يتمكن جنود بتريوس من القتال.

أخيراً استسلم رجال بومبيوس بعد أن نفدت مؤنهم. وهذه المرة كانوا يتوقعون الأسوأ، لأن قيصر علم بشأن المجزرة التي ارتكبت في المعسكر ضد مؤيديه من الجنود، لكن قيصر سامح بتريوس وأفرانيوس مرة أخرى وحلّ جيشهما بعد أن منح الجيوش المؤن والمال لكي يعودوا إلى روما. وحين سمعت البلدات الإسبانية التي كانت لا تزال موالية لبومبيوس بهذه الواقعة قامت بتبديل ولائها. وفي غضون ثلاثة أشهر تم غزو روما الإسبانية عبر سلسلة من المناورات والدبلوماسية من دون أن تسفك قطرة دم واحدة.

خلال الأشهر التالية تبخّر الدعم السياسي لبومبيوس في روما. وكل ما

المهمة العاشرة: اختطاف قطيع جريون

كانت مهمة هرقل العاشرة تقضي بأن يأتي بقطيع جريون من جزيرة إريثيا من دون أن يطلبه أو يسدّد ثمنه. وكان جريون، ابن جرينوس وغاليروهي، ابنة الجبار أوقيانيوس، ملكاً على تارتيسوس في أسبانيا، وكان الاعتقاد السائد بأنه الأقوى بين الرجال. فقد ولد بثلاثة رؤوس وستة أذرع وثلاثة أجسام متصلة ببعضها عند الخاصرة. وكانت ماشية جريون الحمراء الرائعة تحت حراسة يوريتيون ابن آريس، وكلب الحراسة ذي الرأسين أورثروس، الذي كان يملكه أطلس سابقاً.. وحين وصل هرقل صعد جبل آباس. فانقض عليه الكلب نابحاً، لكن هرقل سدد إليه ضربة قاضية. أما يوريتيون الذي هرع لنجدة الكلب فقد

بقي له كان جيشه. ولم تكن هزيمته أمام قيصر في معركة فارسالوس في شمال اليونان، بعد سنة من ذلك، إلا إعلاناً أخيراً بدماره الحتمي.

قضى بالطريقة نفسها. ثم تقدّم هرقل لقيادة القطيع. وسارع مينوتيس الذي كان يرعى ماشية هادس في الجوار (والتي لم يمسسها هرقل) إلى إخبار جريون بما جرى، فتحدى الأخير هرقل إلى القتال. وعند المواجهة أطلق هرقل سهماً واحداً اخترق خاصرة جريون، فأسرعت هيرا لنجدته، لكن هرقل جرحها بسهم اخترق ثديها الأيمن، فولّت الأدبار. وهكذا فاز هرقل بالقطيع من دون أن يطالب به أو يسدّد ثمنه.

«الأساطير الإغريقية، الجزء الثاني»، روبرت غرايفز، 1955.

تفسير

اكتشف قيصر في بداية حياته السياسية أنه هناك عدة طرق للغزو. معظم القادة يتقدمون بطريقة مباشرة، ويسعون إلى التفوق بحجم القوة على أعدائهم. لكن ما لم يتمكنوا من قتل الأعداء الذين هزموهم بهذه الطريقة، فإنهم يخلقون على المدى الطويل أعداء يكنون كرهاً شديداً لهم وسيتسبّبون بالنتيجة بالمشكلات. وحين يتزايد هؤلاء الأعداء بصورة كافية تصبح الحياة خطرة.

وجد قيصر طريقة أخرى للقتال، مخرجاً إياه من سيطرة أعدائه عبر الكرم الاستراتيجي والمخادع. وحين تنزع سلاحه بهذه الطريقة يصبح العدو حليفاً، والسلبي إيجابياً. يمكنك لاحقاً إذا ما لزم الأمر أن تمارس العقاب، مثلما فعل قيصر مع القراصنة. أما إذا تصرفت بلطف فإن عدوك يمكن أن يصبح من أكثر مناصريك، وهذا ما حدث مع بوبليوس كلوديوس الذي دنّس حرمة بيت قيصر ومع ذلك أصبح عاملاً مكرساً يقوم بأعمال قيصر القذرة.

حين اندلعت الحرب الأهلية أدرك قيصر أنها ظاهرة سياسية بقدر ما هي عسكرية – في حقيقة الأمر أكثر ما كان يهمّ هو دعم مجلس الشيوخ والرومانيين. فكانت الرحمة التي تعامل بها حملة محسوبة لنزع سلاح أعدائه وعزل بومبيوس. فما كان يفعله قيصر من حيث الجوهر كان احتلال خاصرة أعدائه. بدلاً من مهاجمتهم وجاً لوجه ومواجهتهم في معركة مباشرة، وقف إلى جانبهم، ودعم قضاياهم، وقدّم لهم الهدايا، وسحرهم بالكلمات والخدمات. وحين أصبح قيصر بجانبهم على المستويين السياسي والسايكولوجي لم يعد لديهم جبهة يقاتلون ضدها، ولا شيء يعارضونه. في الاتصال مع قيصر كل العدوانية تجاهه تذوب. وهذه الطريقة بخوض الحرب سمحت له بأن يهزم بومبيوس المتفوق عليه عسكرياً.

سنخضع لقوة لطفك أكثر مما سترغمنا قوتك على أن نصير لطفاء.

«مثلما تهوى»، وليام شكسبير (1616-1564).

الحياة مليئة بالعدائية – بعضها علني وبعضها الآخر ذكي وسري. النزاع أمر حتمي. ولن تحظى أبداً بالسلام الشامل. وبدلاً من تصور أنه يمكنك تجنب صراع الإرادات هذا، يمكنك أن تقبلها، مدركاً أن طريقة تعاملك معها ستحدّد مدى نجاحك في الحياة. ما الفائدة من ربح معارك صغيرة، والنجاح في دفع الناس هنا وهناك، إذا ما كنت تخلق على المدى البعيد أعداء صامتين سيدمرونك لاحقاً؟ بأي ثمن كان عليك أن تسيطر على رغبتك بمقاتلة أعدائك مباشرة. وأن تقوم عوضاً عن ذلك باحتلال خاصرتهم، ونزع سلاحهم وجعلهم حلفاء لك. ويمكنك أن تقرّر لاحقاً ما إذا كنت تريد الاحتفاظ بهم أو تنتقم منهم. إخماد حس القتال عند الناس عبر الأفعال الاستراتيجية المكونة من اللطف والكرم والسحر الشخصي سيعبّد طريقك ويساعدك على توفير طاقاتك للمعارك التي لا يمكنك تجنّبها. اعثر على خاصرتهم – الدعم الذي يحتاج إليه الناس، اللطف الذي سيتجاوبون معه، الخدمة التي ستنزع سلاحهم. في العالم السياسي الذي نعيش فيه، فإن الخاصرة هي طريق القوة.

«لنر إذا كنا سنربح بالاعتدال جميع القلوب ونؤمن نصراً دائماً، إذ بالفظاظة لم يستطع آخرون تجنب الكراهية والحفاظ على انتصاراتهم لوقت طويل.... هذه طريقة جديدة للغزو، أن تحصّن موقعك بالكرم واللطف».

يوليوس قيصر (100-44 ق.م).

مفاتيح الحرب

إن النزاع والصراع اللذين نمرّ بهما اليوم صاعقان وأعظم بكثير مما واجهه أسلافنا. في الحرب يتمّ تحديد طريق الجيوش بوضع السهام على الخرائط. إذا كنا مضطرين إلى وضع خارطة لمعارك حياتنا اليومية فسنرسم آلاف الأسهم، التي تعبر عن ازدحام دائم في الحركات والمناورات – من دون أن ننسى الأسهم التي تصيبنا مباشرة، الأشخاص الذين يحاولون إقناعنا بهذا الأمر أو ذاك، أو

تحريكنا في اتجاه محدد، أن يطوّعونا بحسب مشيئتهم ونتاجاتهم وقضيتهم.

ولأن أناساً كثراً يبدّلون مواقعهم بحثاً عن القوة، فإن عالمنا الاجتماعي أصبح مدثّراً بعداوانية لا تخفى. في هذه الحالة يتطلب الأمر صبراً ووقتاً حتى لا يكون المرء مباشراً؛ ففي العجلة اليومية للتحرك والتأثير بالناس، تصبح المقاربة الخفية صعبة ومستهلكة للوقت، لذا يفضّل الناس سلوك الطرق المباشرة نحو ما يسعون إليه. ولكي يقنعوننا بصوابية أفكارهم يلجأون إلى الحجة والفصاحة، ويصبحون عاطفيين أكثر فأكثر. ينخرطون بعملية شدّ وجذب قوامها الكلمات والأفعال والأوامر. حتى أولئك اللاعبون الأكثر سلبية الذين يستعملون أدوات التلاعب والإشعار بالذنب يتصرفون بطريقة مباشرة، أو على الأقل ليست خفية، عبر الطرق التي يختارونها. راقب بعض مناوراتهم وستفهم بسهولة ما الهدف منها.

هناك نتيجتان لذلك: أصبحنا جميعاً دفاعيين ومقاومين للتغيير. لكي نحافظ على بعض الأمان والاستقرار في حيواتنا، نعلي جدران قصورنا أكثر ونجعلها أسمك. ومع ذلك يستحيل تجنب القسوة المباشرة للحياة اليومية. كل تلك السهام التي تخترقنا تصيبنا بطاقتها؛ لا نستطيع أن نفعل سوى أن نردّ ما تلقيناه. وحين نرد على المناورات المباشرة، نجد أنفسنا قد انجررنا إلى مجادلات ومعارك مباشرة. ويتطلب جهداً الابتعاد عن هذه الحلبة الوحشية والتفكير بمقاربة أخرى.

عليك أن تطرح على نفسك هذا السؤال: ما جدوى أن تكون مباشراً وأمامياً إذا كان ذلك يزيد مقاومة الناس ويجعلهم أكثر تيقناً من أفكارهم؟ قد تمنحك المباشرة والنزاهة إحساساً بالراحة، لكنهما يثيران الخصومة. في التكتيكات لا فاعلية لها، أما في الحرب نفسها – الحرب الدموية لا المعارك الشخصية في الحياة اليومية – فإن المعارك المباشرة أصبحت نادرة. بات الضباط العسكريون يدركون أن الهجوم المباشر يزيد المقاومة، أما غير المباشر فيخفضها.

إن الأشخاص الذين اكتسبوا السلطة في العالم المعاصر الصعب هم أولئك

حين وصلت في سياق دراستي لسلسة طويلة من الحملات العسكرية إلى فهم تفوق المقاربة غير المباشرة على تلك المباشرة، كنت أبحث عن ضوء بسيط ينير لي فهم الاستراتيجية. وحين تعمقت في الأمر أكثر أدركت أن ثمة تطبيقات المقاربة غير المباشرة أوسع بكثير من المباشرة، وأنها أحد قوانين الحياة في مجالاتها كافة، وإحدى الحقائق الفلسفية. وبدا لي أن تطبيقها هو مفتاح الإنجاز العملي في معالجة أي مشكلة يهيمن عليها العنصر البشري وتبرز فيها صراعات الإرادة. في جميع هذه الحالات فإن الهجوم المباشر يولد دفاعاً عنيداً وبالتالي يزيد صعوبة إحداث التغيير الذي يمكن إحداثه بسهولة أكبر عبر فكرة غير مباشرة.. هذه المقاربة غير المباشرة جوهرية في حقل السياسة

الذين تعلموا اللامباشرة. تعلموا قيمة مقاربة الأمور من زوايا معينة، وإخفاء نواياهم، وخفض مقاومة العدو، وضرب الخاصرة الناعمة المكشوفة بدلاً من نطح القرون. وبدلاً من أن يدفعوا الناس دفعاً يحاولون استمالتهم لكي يميلوا في الاتجاه الذي يريدونه. هذا يحتاج إلى جهد لكنه يحقق الثمار في النهاية عبر تقليص الصراع وتحقيق نتائج أكبر.

إن مفتاح أي مناورة جانبية هو التقدم بخطوات، بحيث لا تكشف حركتك المباشرة أو خط هجومك الحقيقي. اجعل من مناورات نابليون الجانبية نموذجاً لك: أولاً اضرب أعداءك مباشرة مثلما فعل نابليون مع النمساويين في كالدييرو، لكي تجذب انتباههم إلى المقدمة. دعهم يواجهونك رجلاً لرجل. سيصبح الهجوم من الجانب غير متوقع ويصعب صده.

كما في حقل الجنس. وفي التجارة فإن احتمال إتمام مقايضة أهم بكثير من الشراء المباشر. وفي أي مجال من المعروف أن الطريقة الأضمن لتحقيق تفوق فكرة جديدة تكون عبر إضعاف المقاومة تجاهها مسبقاً، ويمكن إحداث أفضل تأثير عبر جعل الطرف الآخر يتخلى عن دفاعاته.

«الاستراتيجية»، بي. أتش، ليدل هارت، 1954.

خلال حفل استقبال في قصر باريسي عام 1856 كانت العيون كلها منصبة على واصلة جديدة إلى القصر: أريستقراطية إيطالية في الثامنة عشرة تدعى كونتيسة كاستيلوني. كانت أخاذة الجمال وأكثر: كانت أشبه بتمثال يوناني بثت في الحياة. لم يستطع الإمبراطور نابليون الثاني وهو زير نساء معروف، ألا يلاحظها ويفتن بها، لكن في حدود تلك اللحظة، إذ كان يفضل النساء الحاميات أكثر. لكن حين رآها مجدداً في الشهر التالي أثير اهتمامه ضدّ إرادته.

في المناسبات التي كانت تجري في القصر كان نابليون والكونتيسة يتبادلان النظرات والتعليقات السريعة. وكانت تغادر دائماً قبل أن ينخرط في حديث جدي معها. كانت تلبس فساتين رائعة، وبعد أن تنتهي السهرة بوقت طويل، تظل صورتها عالقة في رأسه.

ما أثار جنون الإمبراطور هو أنه يبدو لا يثير اهتمامها – بدا اهتمامها به شديد التواضع. بدأ يتودد إليها، وبعد أسابيع استسلمت له. لكن مع أنها أصبحت عشيقته غير أنه ظلّ يحسّ ببرودها تجاهه، وبالحاجة إلى السعي وراءها، لأنه لم يكن واثقاً أبداً من مشاعرها تجاهه. كما أنها في الحفلات

كانت تثير انتباه الرجال نحوها كالمغناطيس، وتجعله يشتعل غيرة. استمرّت العلاقة، لكن بعد وقت قصير سئم الإمبراطور منها بطبيعة الحال وانتقل إلى امرأة أخرى. ومع ذلك، فخلال استمرار علاقتهما، لم يكن قادراً على التفكير بسواها.

كانت الكونتيسة تقيم في منزل فيكتور إيمانويل ملك ولاية «بيدمونت» الإيطالية. كانت إيطاليا منقسمة إلى دويلات صغيرة مثل تلك الموجودة حالياً، لكن بدعم فرنسا كانت ستصبح لاحقاً أمة موحّدة، وكان فيكتور إيمانويل لديه رغبة سرية بأن يصبح أول ملك عليها. خلال أحاديثها مع نابليون كانت الكونتيسة تذكر من وقت لآخر ملك بيدمونت، وتشيد بشخصيته وتصف حبه لفرنسا وقوته كقائد. وكان نابليون يصدقها القول: فيكتور إيمانويل سيكون الملك المثالي لإيطاليا. سرعان ما تناقش نابليون بهذه الفكرة مع مستشاريه، ومروجاً تنصيب فيكتور إيمانويل على عرش إيطاليا الموحدة، كأنه من بنات أفكاره، وبالنتيجة نجح في تحقيق ذلك. لم يكن يعرف نابليون إلا القليل: فالعلاقة التي ربطته بالكونتيسة كانت فكرة فيكتور إيمانويل ومستشاره الذكي كونت كافور. فقد زرعاها في باريس لكي تغوي نابليون وتزرع في رأسه تدريجياً فكرة ترقية فيكتور إيمانويل.

تمّ التخطيط لعملية إغواء الكونتيسة للإمبراطور كما لو أنها حملة عسكرية طويلة، من الفساتين التي ستلبسها إلى الكلمات التي ستقولها، إلى النظرات التي سترميها. كانت طريقته السرية في تعليقه بها كناية عن هجوم جانبي كلاسيكي. لقد انجذب الإمبراطور إلى جمالها البارد وحضورها الخلاب فتقدّم منها معتقداً أنه هو صاحب المبادرة أو الهجوم. وبينما أبقت انتباهه منصباً على المقدمة قامت هي بالعمل على الجانب، راسمة بدهاء فكرة تتويج فيكتور إيمانويل. لو أنها سعت مباشرة لنيل اهتمام الإمبراطور أو اقترحت تتويج الملك بالكثير من الكلمات، لما فشلت فحسب، لكنها كانت ستوجه انتباه الإمبراطور في الاتجاه المعاكس. لكن حين تمّ جذبه إلى الأمام بسبب ضعفه نحو النساء الجميلات، كان هشاً أمام هجوم لطيف على

ستة في المكان الخامس تعني: ناب الخنزير المخصي. الطالع الحسن. هنا وقف الثور المندفع قدماً يتم بطريقة غير مباشرة. إن ناب الثور يشكّل تهديداً في حدّ ذاته لكن إذا تغيرت طبيعة الثور فلن يعود الناب يشكل تهديداً. وهذا ينطبق على الرجال حيث لا تنبغي مواجهة القوة الضارية بصورة مباشرة.

«كتاب التحولات»، الصين، نحو القرن الثامن ق.م.

خاصرته.

إن مناورات كهذه ينبغي أن تكون النموذج الذي تعتمده في سعيك لتحقيق أمر ما. لا تكشف أبداً نواياك وأهدافك، بل استعمال الفتنة الشخصية، والأحاديث اللطيفة، والمرح والإطراء، أياً ما ينجح منها، لكي تجذب انتباه الناس إلى المقدمة. وحين يحدث ذلك تنكشف خاصرتهم، بحيث أنه حين ترمي إشارات معينة أو تقترح تغييرات معينة في الاتجاه، تصبح البوابات مفتوحة والجدران منهارة. لقد تم نزع سلاح أعدائك وأصبح بالإمكان المناورة معهم.

تصوّر أنانية الناس وجشعهم كنوع من الجبهة. حين يهاجمونك ولا تعرف السبب فالأرجح لأنك هدّدت أنانيتهم هذه بطريقة غير مباشرة، ومعها شعورهم بالأهمية في هذا العالم. كلما استطعت عليك أن تعمل على جعل الناس واثقين من أنفسهم. مجدداً استخدم الوسيلة التي تراها مناسبة: الإطراء الخفي، الهدايا، الترقية المفاجئة، عرض للتحالف، تقديم نفسك كمساو لهم، التعبير عن أفكارهم وقيمهم. كل هذا يمحورهم في وضعهم الأمامي تجاه العالم، ويخفض دفاعاتهم ويجعلهم مثلك. حين يصبحون شاعرين بالراحة والثقة يصبحون عرضة للمناورة الجانبية. وهذا هدف مدمر مع شخص يتمتع بذات عليا حسّاسة.

ثمة طريقة شائعة في استخدام المناورة الجانبية في الحرب وهي أن تحمل أعداءك على كشف إحدى نقاطهم الضعيفة. هذا يعني أن تناورهم لكي يبرزوا أو يتقدموا بطريقة تجعل مقدّمهم ضيقاً وخاصرتهم طويلة، وهذا هدف شهي لهجوم جانبي.

في العام 1519 أنزل هرنان كورتيز جيشاً صغيراً في شرق المكسيك، مخططاً لتحقيق حلمه بغزو إمبراطورية الأزتيك. لكن كان عليه أولاً أن يغزو رجاله أنفسهم، ولا سيما مجموعة صغيرة مؤيدة لدييغو دي فالاسكيز حاكم كوبا، الذي أرسل كورتيز في مهمة لا تتجاوز الاستكشاف بهدف أن يقوم بنفسه بغزو المكسيك. كان مناصرو فالاسكيز يسبّبون المشكلات لكورتيز

بعد الاجتماع شاعت هذه القصة عن أساليب ماو. فقد استدعى الأخير ليو (شاو كي) وزو (إنلاي). وطرح عليهما السؤال التالي: «كيف يمكن أن ترغما قطاً على أكل البهارات؟». تكلم ليو أولاً «هذا سهل، تجعل أحدهم يمسك بالقطة ثم تحشو البهارات في فمها». رفع ماو يده اشمئزازاً من الفكرة سوفياتية الطابع وقال «لا تستعمل القوة أبداً.. كل شيء ينبغي أن يكون طوعياً». ثم طلب من زو أن يبدي رأيه. فقال «أجوّع القط، ثم أغلف قطعة لحم بالبهار، وإذا كان القط جائعاً كفاية فسيلتهم اللحم مع البهارات». ولم يوافق ماو على هذه الفكرة أيضاً «لا ينبغي اللجوء إلى خداع الشعب». ما الحل الذي يقترحه ماو إذن «هذا سهل.. تفرك

عند كل خطوة يقوم بها، ويتآمرون باستمرار ضده. كانت إحدى نقاط الجدال الذهب الذي يفترض أن يجمعه الإسبان لتسليمه لملكهم. وكان كورتيز يسمح لرجاله بالمقايضة للحصول على الذهب، لكنه كان يستعمل الذهب للحصول على الطعام، وهذا كان ينبغي أن يتوقف بحسب رأي جماعة فالاسكيز.

أظهر كورتيز إقراره بمطلبهم، واقترح عليهم أن يعينوا حافظاً للخزينة، فسارعوا إلى تسمية واحد منهم، بدأ بمساعدتهم يجمع الذهب من الجميع. وبطبيعة الحال لم يكن هذا الأمر مقبولاً من سائر الجنود الذين وجدوا أنهم يعرضون حيواتهم للخطر من أجل مكاسب لا تذكر. فراحوا يشتكون لكورتيز الذي أشار لهم ببساطة إلى الرجل الذي أصرّ على هذه السياسة باسم حاكم كوبا. وهو بالطبع لم يكن مؤيداً لهذه السياسة. بعض رجال فالاسكيز كانوا مكروهين، وقام كورتيز استجابة لإلحاح بعض جنوده بإلغاء هذه السياسة. ومنذ ذلك الوقت لم يعد ممكناً أن يحقق تآمر رجال فالاسكيز مبتغاه. فقد تمّ كشفهم أمام الآخرين وباتوا منبوذين منهم.

كان كورتيز يلجأ إلى هذه الاستراتيجية كلما واجه الناقمين على أفعاله ومثيري الشغب. في البداية يظهر كأنه يماشيهم في أفكاره، بل يشجعهم على المضي أبعد، لكنه في العمق يحملهم على إبراز أنانيتهم أو أفكارهم غير الشعبية. وبذلك يصبح أمامه هدفاً يمكنه ضربه.

حين يعرض الناس أفكارهم وحججهم فإنهم في الغالب يمارسون الرقابة الذاتية، محاولين أن يبدوا أكثر مرونة وإذعاناً مما هم في الحقيقة. إذا هاجمتهم من الامام مباشرة ينتهي بك الأمر بألا تحقق شيئاً، لأنه ليس هناك الكثير مما يمكنك التصويب عليه. بدلاً من ذلك احملهم على الذهاب أبعد بأفكارهم، مما يمنحك هدفاً أكبر. افعل هذا عبر التراجع، والظهور بمظهر الموافق، فتضع لهم الطعم للهجوم بتهور. (يمكنك أيضا أن تجعلهم انفعاليين وتضغط على أزرارهم بحيث يقولون أكثر مما كانوا ينوون قوله). سيكشفون أنفسهم عند نقطة ضعيفة، متقدمين بحجج يصعب الدفاع عنها أو إلى موضع يجعلهم

ظهر القط جيداً بالبهارات، وحين تحرقه فإنها سيقوم بلحسها بنفسه، وسيكون مسروراً لأنه سمح له بفعل ذلك».

«سيرة حياة ماو»، روس تيريل، 1999.

الحقيقة الداخلية. الخنازير والأسماك. الطالع الحسن. هذه تحفز المرء على عبور المحيطات الكبرى. حس البقاء يحفّز. إن الخنازير والأسماك هي الأقل ذكاء بين الحيوانات قاطبة وبالتالي فالتأثير عليها هو الأصعب. إن قوة الحقيقة الداخلية ينبغي أن تنمو حكماً قبل أن يصل تأثيرها إلى كائنات كهذه. عند التعامل مع أشخاص يصعب التأثير فيهم كالخنازير والأسماك فإن سر النجاح برمته يعتمد على العثور على

يبدون سخيفين. المفتاح هو ألا تضرب باكراً. امنح أعداءك الوقت حتى يشنقوا أنفسهم بأنفسهم.

في عالم سياسي يعتمد الناس على موقعهم الاجتماعي. يحتاجون إلى الدعم من أكبر عدد ممكن من المصادر. هذا الدعم الذي يشكّل قاعدة قوة معظم الناس، يمنحك خاصرة مهمة لكي تكشفها وتهاجمها. كان فرانكلين د. روزفلت يعلم أن الخاصرة الضعيف بالنسبة إلى السياسي هي الناخبون، الناس الذين قد يصوتون له أو يحجبون أصواتهم عنه في السباق الانتخابي التالي. فكان يستطيع حمل سياسي على التوقيع على قانون أو يدعم ترشيحاً معيناً، أياً كانت أفكاره حول ذلك، عبر تهديده بمناورة قد تضرّ بشعبيته مع ناخبيه. إن هجوماً جانبياً على المكانة الاجتماعية لشخص ما أو على سمعته يجعله يلتفت لكي يرد، مما يمنحك المساحة لمناورته في اتجاهات أخرى.

كلما كانت مناوراتك في الحياة أقل مباشرة وأكثر خفة، كان ذلك أفضل. في العام 1801 عرض نابليون على روسيا فرصة أن تصبح حامية جزيرة مالطة، التي كانت وقتذاك خاضعة للسيطرة الفرنسية. وكان من شأن هذا أن يمنح الروس قاعدة مهمة على البحر المتوسط. بدا العرض سخياً، لكن نابليون كان يعرف أن الإنجليز سيسيطرون قريباً على الجزيرة إذ كانوا طامعين فيها ولديهم القوات الكافية في مواقع مجاورة للاستيلاء عليها، أما الفرنسيون هناك فكانوا أضعف من أن يدافعوا عنها. كان الإنجليز والروس حلفاء وأصبح تحالفهما مهدداً بهذا الصراع حول مالطة، وكان ذلك هدف نابليون منذ البداية.

إن التطور المطلق للاستراتيجية هو باتجاه اللامباشرة أكثر فأكثر. والعدو الذي لا يستطيع تبيّن وجهتك يعاني ضعفاً كبيراً أمامك. وكلما استعملت زوايا أكثر، صعب أكثر على أعدائك الدفاع عن أنفسهم. كلما أمكن ذلك قم بحسابة خطواتك لكي تنتج هذا التأثير الذي يشكّل القناع الممتاز لهجومك.

المقاربة الصحيحة. ينبغي أن يحرّر المرء نفسه أولاً من الأحكام المسبقة، بحيث تعمل نفسية الشخص الآخر دون قيود. ثم ينشئ المرة صلة به ويفهمه ويكسب قوة عليه. حين يفتح باب على هذا النحو فإن قوة شخصية الشخص نفسه ستؤثر به. بهذه الطريقة لا يواجه المرء أي عوائق ويمكنه التخلص حتى من أشد الأخطار، مثل النجاة خلال عبور المحيطات الكبرى.

«كتاب التحولات»، الصين، نحو القرن الثامن ق. م.

صورة

الكركند. يبدو مخيفاً وغير قابل للاختراق، بأرجله الحادة والسريعة، وصدفته الصلبة الحامية، وذيله القوي المنذر بالخطر. تعامل معه بطريقة مباشرة وستدفع الثمن. لكن اقلبه بعصا لكي تكشف أسفله الرقيق ويصبح هذا الكائن عاجزاً.

حجة

«عبر الالتفاف على العدو، عبر مهاجمة خاصرته، يتحقق النصر في الحروب».

نابليون بونابرت (1769-1821).

نقض

في السياسة، يشكّل احتلال الخاصرة من خلال اتخاذ موقع مماثل للعدو في الطرف المقابل، واستعمال أفكاره لأهدافك أنت، حيلة قوية، وقد لجأ إليها الرئيس بيل كلينتون في مناوراته مع الجمهوريين. فهذا لا يقدّم للعدو شيئاً يمكنهم مهاجمته أو المناورة فيه. لكن البقاء طويلاً عند خاصرة العدو قد يكون له ثمن: فالجمهور، وهم الخاصرة الضعيفة الفعلية لأي سياسي، لا يرون الجدوى من ذلك، إذ ما الذي يميز حزبهم عن الحزب المقابل. ومع الوقت قد يصبح هذا خطيراً، فالقطبان المعاكسان (راجع الفصل الأول)، وخلق الإحساس بالفروقات الحادة، أكثر فعالية على المدى الطويل. كن حذراً من احتلالك خاصرة العدو على حساب كشف خاصرتك أنت.

يعتبر «كتاب التحولات» غالباً مثال المفاهيم الشرقية حول التأقلم والمرونة. في هذا الكتاب فإن الفكرة المتكررة تتعلق بمراقبة الحياة والاندماج مع سيرها بهدف البقاء والنمو. وبالتالي فإن كل ما هو موجود يمكن أن يكون مصدراً للصراع والخطر والعنف، في حال مواجهته من الزاوية الخطأ، أي مباشرة في ذروة قوته، بما أن هذه المقاربة تجعل المواجهة مدمرة. كذلك تمكن مواجهة كل شيء من الزاوية الصحيحة وبالطريقة الصحيحة، أي بمواجهة مصدره، قبل أن يصل إلى ذروة قوته، أو من جوانبه («خاصرة النمر الضعيفة»).

«أسرار الساموراي»، أوسكار راتي وأديل وستبروك، 1973.

19

حاصر العدو

استراتيجية التدمير

يستغل الناس أي ثغرة في دفاعاتك لكي يهاجموك وينتقموا منك. لذا لا تخلق أي ثغرات. السرّ هو أن تغلّف أعداءك – أن تمارس عليهم ضغطاً مستمراً ومن كل الجهات، وتهيمن على انتباههم، وتقفل عليهم المنافذ على العالم الخارجي. فلتكن هجماتك مباغتة لكي تخلق لديهم إحساساً بالهشاشة. وأخيراً حين تشعر بوهن عزيمتهم اسحق قوة إرادتهم عبر تضييق الأنشوطة. إن المحاصرة الأفضل هي النفسية، لأنك تحاصر عقولهم.

قرنا الوحش

في ديسمبر 1878 أعلن البريطانيون الحرب على الزولو، القبيلة المحاربة التي ما تزال موجودة إلى يومنا في جنوب أفريقيا. كانت الحجة الواهية للحرب مشكلات حدودية بين «زولولاند» (أرض الزولو) ومستعمرة «ناتال» البريطانية؛ أما الهدف الحقيقي فكان تدمير جيش الزولو، وهي القوة المحلية الأخيرة التي تهدّد المصالح البريطانية في المنطقة، وضم مناطق الزولو إلى كونفدرالية من المستعمرات أو الدول تحت إدارة بريطانيا. أعد القائد البريطاني الفريق لورد شيلمسفورد خطة أولية لغزو زولولاند بثلاثة صفوف من الجيش، على أن يهاجم الأوسط العاصمة أولوندي، قلب المملكة.

تحمّس الكثير من الإنجليز في «ناتال» لفكرة الحرب والمكاسب المحتملة للاستيلاء على زولولاند، لكنّ أياً منهم لم يكن متحمساً بقدر الكولونيل أنطومي ويليام دورنفورد البالغ من العمر ٤٨ عاماً. وكان الأخير قد تنقّل طوال سنوات من مستعمرة بريطانية نائية إلى أخرى وانتهى به الأمر في ناتال، وطوال خدمته العسكرية لم ينخرط في أي قتال، فكان تواقاً لإثبات جدارته كجندي، لكنه كان يقترب من سن يصعب فيها تحقيق مثل هذه الأحلام الشبابية. وفجأة وضعت هذه الحرب الموشكة على الوقوع الفرصة في طريقه.

بشوق شديد لكي يثير إعجاب قيادته تطوع دورنفورد بتنظيم قوات نخبة من مواطني ناتال الأصليين لكي يحاربوا مع الإنجليز. وتمت الموافقة على عرضه، لكن ما أن بدأ البريطانيون بغزو زولولاند في كانون الثاني 1879، حتى وجد دورنفورد نفسه خارج المعركة الكبرى. لم يكن اللورد شيلمسفورد يثق به، ويعتقد بأن توقه إلى المجد يجعل منه شخصاً متهوراً. أيضاً، بالنسبة إلى شخص لا يتمتع بالخبرات الحربية في ميادين القتال، كان يعدّ متقدّماً في السن. فتم إرسال دورنفورد وقواته إلى منطقة «روركس دريفت» في غربي زولولاند، للمساعدة على مراقبة المناطق الحدودية مع ناتال، وقد انصاع دورنفورد للأوامر رغم شعوره بالمرارة.

خلال الأيام الأولى بعد الاجتياح فشل البريطانيون في تحديد مكان الجيش

تفيد الأسطورة إن شاكا غير طبيعة القتال في المنطقة إلى الأبد، عبر اختراعه رمحاً ثقيلاً عريض الحربة صممت لكي تصمد أمام ضغوطات القتال وجهاً لوجه. وربما فعل ذلك حقاً: فمصادر الزولو نفسها والرحالة البيض أو المسؤوليين الحكوميين الذين التقوا الزولو خلال القرن التاسع عشر، ترجع إليه الفضل في هذا الإنجاز... لقد كان لابتكاره العسكري هذا تأثيره على فولكلور قبائل الزولو إن لم نقل أبعد من ذلك، إذ شكّلت تقنيات القتال غير المسبوقة التي ابتكرها مادة قصص لا تنتهي تتعلق بقوته كمحارب: قد يكون بلا شك أحد أعظم العبقريات العسكرية في عصره. بدلاً من التكتكيات قصيرة الأمد التي تعتمد

الرئيسي للزولو، ولم يعثروا سوى على شراذم من الجنود هنا وهناك، فبدأوا يشعرون بالإحباط. وفي 21 كانون الثاني قاد شيلمسفورد نصف الجيش المركزي، الذي كان يعسكر عند قاعدة جبل «إيزندلوانا»، واتجه به شرقاً للبحث عن مقاتلي الزولو. فإذا ما عثر عليهم حقاً يمكنه أن يستدعي بقية جيشه، وفي هذه الحالة يمكن أن يهاجم الزولو المعسكر في غيابه، وكانت القوات الموجودة في «روركس دريفت» تشكّل الاحتياط الوحيد الذي يمكن اللجوء إليه، فبعث لدورنفورد يطالبه بالانضمام إليهم. وبصفته كولونيلاً فإن دورنفورد سيصبح الضابط الأعلى رتبة في المعسكر، لكن قدرات دورنفورد القيادية لم تكن تشغل بال شيلمسفورد الذي كان منشغلاً فقط بمعركته الوشيكة.

صبيحة 22 كانون الثاني تلقى دورنفورد الأخبار التي انتظرها طوال حياته. فقاد رجاله الأربعمائة شرقاً نحو الجبل، ووصل إلى المعسكر قرابة العاشرة ليلاً. وحين قام باستطلاع المكان فهم لماذا وضع شيلمسفورد معسكره الرئيسي هناك: فإلى الشرق والجنوب هناك أميال من الأراضي المعشوشبة، بحيث تسهل رؤية مقاتلي الزولو في حاء جاء من هذين الاتجاهين. أما إلى الشمال فكان هناك الجبل، ووراءه سهول «نكوتو»، وهو جانب أقل أمناً بعض الشيء، لكن تمّ وضع الكشافة في نقاط رئيسية في السهول وعند ممرات الجبال، وأي هجوم يأتي من هناك سيكشف في الوقت المناسب.

بعد فترة قصيرة من وصوله تلقى دورنفورد تقريراً يفيد بأن مجموعة كبيرة من الزولو تمّ رصدها في السهول متجهة شرقاً، ربما لكي تهاجم قوات شيلمسفورد من الخلف. وكان الأخير قد أعطى أوامر محددة بإبقاء الـ 1800 جندي في معسكر «إيزاندلوانا» معاً، وكانوا يملكون ما يكفي من قوة النيران لهزم جيش الزولو بأسره، لكن عليهم أن يبقوا متراصين ومتيقظين. لكن بالنسبة إلى دورنفورد كان أكثر أهمية من ذلك العثور على قوة الزولو الرئيسية. فقد بدأ الجنود البريطانيون يتوترون لعدم معرفتهم مكان هذا العدو المتبخّر. كان لدى الزولو خيالة، ويقاتل العديد منهم بالرماح؛ حالما يفتضح

على الحراب الخفيفة، درّب شاكا مقاتليه على التقدّم بسرعة في تشكيلات مرصوصة والاشتباك يداً بيد مع العدو والتفوق عليه بدروع أكبر وبهذا الرمح الجديد الذي أفقده توازنه. وإذا كانت النتائج معياراً للقياس فبحلول العام ١٨٢٤ كان الزولو قد قضوا على جميع أعدائهم ووسعوا نفوذهم على منطقة أوسع أضعافاً من موطنهم الأصلي.

«تحليل جيش الزولو»، أيان نايت، 1995.

مخبؤهم سيكون كل شيء آخر سهلاً، فالسلاح المتفوق وانضباطية الجيش البريطاني سينتصران حتماً. تصوّر دورنفورد أن شيلمسفورد حذر أكثر مما يلزم، فقرر بوصفه الضابط الأعلى رتبة في المعكسر أن يخالف الأوامر ويقود رجاله الأربعمائة باتجاه شمال الشرق، بموازاة سهول «نكوتو»، لكي يكتشف ما الذي ينوي عليه الزولو.

حين خرج دورنفورد من المعسكر رأى كشافته حفنة من الزولو على بعد أربعة أميال، فطاردهم دورنفورد بحصانه، لكنهم اختفوا فجأة في الهواء، فاقترب من النقطة التي اختفوا عندها وأوقف حصانه في اللحظة المناسبة تماماً: تحته كان ثمة غدير عميق وعريض مختف كلياً عن سطح الأرض وبقدر ما يمكنه أن يرى على جانبي الغدير رأى مقاتلي الزولو محتشدين بعدتهم القتالية الكاملة، وعيونهم تقدح شرراً. بدا له أنهم يتشاورون في شأن المعركة الوشيكة، وللحظة لم يقو على الحراك حين رأى مئات الرماح مصوبة نحوه، قبل أن يفرّ مسرعاً. نهض الزولو بسرعة وبدأوا يتدفقون من الغدير.

بعد فترة وجيزة رأى الكشافة الآخرون في السهول المشهد المخيف نفسه: خط عريض من الزولو يسدّ الأفق، ولا يقلّ تعداده عن 20 ألف جندي. وحتى عن بعد كان واضحاً أن هذا الخط يتحرك ضمن تشكيل عسكري، وكل من طرفي الخط يتقدّم بشكل يشبه القرن. أبلغ الكشافة المعسكر بهذا التطور. وحين تلقى دورنفورد الأخبار كان يمكنه النظر إلى حواف الجبل ليرى الزولو يتدفقون على السفح. شكّل رجاله سريعاً في خطوط لكي يصدّ المقاتلين بينما يتراجع إلى المعسكر. كانت مناورات الزولو دقيقة بشكل لا يصدق، وما لم يره دورنفورد هو أن المقاتلين عند الطرف الأيسر من القرن كانوا يتقدمون عبر الحشائش الطويلة نحو مؤخرة المعسكر، لكي يتصلوا بالطرف الآخر من القرن ويكملوا الدائرة.

بدا أن المقاتلين الذين يواجهون دورنفورد ورجاله يبرزون من الأرض، ويظهرون من وراء الصخور أو من بين الأعشاب بأعداد متزايدة. ثم تقوم مجموعة منهم من خمسة أو ستة رجال بالهجوم، رامين الرماح ومطلقين

رصاص البنادق، ثم يعاودون الاختفاء في العشب. وحين يتوقف البريطانيون لإعادة حشو بنادقهم بالذخيرة، يتقدّم الزولو أكثر، ويصل أحدهم إلى خطوط دورنفورد ويصرع جندياً بريطانياً برمحه القوي الذي يصدر صوتاً لا يحتمل وهو يخترق الجسد.

تمكن دورنفورد من إعادة رجاله إلى المعسكر. كان البريطانيون محاصرين لكنهم رصوا الصفوف وأطلقوا النيران قاتلين عشرات المقاتلين ومبقيهم بعيداً عنهم. كان الأمر أشبه بالتمرن على إصابة الأهداف: كما توقع دورنفورد فإن تسليحهم المتفوق كان يشكّل فرقاً حاسماً. نظر حوله؛ تحول القتال إلى جمود، وكان جنوده يردون بثقة نسبية بالنفس. لكنه لاحظ أن وتيرة إطلاق جنوده للنيران تتراجع تدريجياً. بدأت تنفد الذخيرة، وفي الوقت الذي يتطلبه فتح صندوق جديد وإعادة حشو بنادقهم، كان الزولو يضيقون الدائرة، وبدأ الذعر يسري بين الجنود وهم يرون هنا أو هناك أحد زملائهم يقتل بالحراب. كان الزولو يقاتلون بضراوة لم يرَ البريطانيون مثيلاً لها، مندفعين إلى الأمام كما لو أن الرصاص لا يؤثّر فيهم، كما لو كانوا في غيبوبة.

فجأة، حين أحس الزولو بأن المعركة تتحول لصالحهم، بدأوا يضربون حرابهم بدروعهم ويصرخون: «أوزوتو!»، صرخة الحرب المرعبة. عند الطرف الشمالي من المعسكر تراجعت مجموعة من الجنود البريطانيين – فقط قلة أرعبهم منظر الزولو وأصواتهم على بعد بضعة ياردات منهم، لكن الزولو تدفقوا من الثغرة التي نشأت. بعدها بدأ المقاتلون الذين يشكلون الدائرة بإطلاق حرابهم على البريطانيين قاتلين أعداداً كبيرة منهم ومدمّرين خطوطهم. ثم بزغت من العدم مجموعة إضافية وتشكّلت وراء خط الدائرة مضاعفة من قوة ضغطها. حاول دورنفورد الحفاظ على انتظام صفوفه، لكن كان قد فات الأوان: بغضون ثوان ساد الذعر. وأصبح كل رجل يقاتل وحيداً دفاعاً عن حياته.

هرع دورنفورد إلى الثغرة وحاول أن يبقيها مفتوحة بحيث يتمكن رجاله الباقين من الانسحاب إلى «روركس دريفت». بعد بضع دقائق كان مخوزقاً

على أحد الرماح، وانتهت معركة «إيزاندلوانا» تمكن بضع مئات من الفرار عبر الثغرة التي مات دورنفورد وهو يحاول تأمينها، أما البقية، نحو 1400 جندي، فقد قتلوا جميعاً.

بعد هزيمة مروعة كهذه خرجت القوات البريطانية بسرعة من «زولولاند»، لتنتهي الحرب، لكن على عكس ما توقع البريطانيون.

لاحظ الإنجليز مرة بعد مرة استعمال الزولو للتغطية خلال تقدّمهم. وقد سجّل أحد الناجين المجهولين من أيزاندلوانا أن مقاتلي الزولو ارتقوا جرف جبل نايوني واقتربوا من المعسكر، «ظهر مئات الرجال تقريباً من باطن الأرض، من الصخور والأعشاب، بعضهم يحمل البنادق وبعضهم الدروع والرماح». وقد ترك اللواء إدوارد هاتن وصفاً أشمل لطريقة هجوم الزولو في منطقة «جينجيندلوفو»: «كانت حشود المقاتلين تتقدّم بانضباطية عالية، ويتبع بعضها بعضاً بسرعة ثابتة عبر الأعشاب الطويلة، حتى التأم شملها دائرياً في مواجهة مقدّم قواتنا، وعندها انقسم الجزء الأكبر من جيشهم إلى ثلاثة خطوط، في مجموعات من

تفسير

بعد بضعة أشهر من تلك الهزيمة قام البريطانيون باجتياح أعظم وهزموا الزولو أخيراً. لكن درس تلك المعركة لا يزال مفيداً، تحديداً بسبب التفاوت التكنولوجي الهائل.

كانت طريقة الزولو في القتال قد بلغت الاكتمال في بداية القرن التاسع عشر، مع الملك شاكا زولو، الذي حول بحلول 1820 قبيلة صغيرة نسبياً إلى أكبر قوة مقاتلة في المنطقة. فقد اخترع رمح الزولو الثقيل والمروّس، الذي يدعى «أسيجاي»، وكان له قوة تدميرية في المعارك. كما فرض نظامية صارمة، ودرب رجال الزولو على التقدم ومحاصرة أعدائهم ضمن دائرة بدقة شبه ميكانيكية. كانت الدائرة تشكّل عنصراً بالغ الأهمية في ثقافة الزولو – كرمز لوحدتهم الوطنية، وعلامة على فنهم، وأسلوبهم القتالي. لم يكن بمقدور الزولو القتال طويلاً، إذ أن ثقافتهم تفرض طقوس تنظيف بعد سفك الدماء في المعركة. وخلال تلك الفترة يكونون بالغي الهشاشة تجاه الهجمات – لا مقاتل زولو يستطيع القتال مجدداً أو حتى الانضمام إلى القبيلة، قبل أن ينظّف نفسه. ولهذا السبب فإنهم ما كانوا يقاتلون لهزم العدو فحسب، بل لإبادته بالكامل، تحسباً لهجوم مضاد خلال فترة التنظيف. وكانت محاصرة العدو في دائرة أسلوب الزولو للوصول إلى هذا النوع من النصر الكامل.

قبل أي معركة، يستكشف الزولو المنطقة بحثاً عن أماكن للاختباء. إذ ينظر واحدنا إلى أراضي جنوب أفريقيا المعشوشبة وسهولها فإنه يرى مشهداً فسيحاً ممتداً، لكن هذه الأراضي تخفي غالباً الغدران والمجاري المائية التي

يصعب رؤيتها من أي مسافة كانت. كما أن الأعشاب والصخور تشكّل غطاء ممتازاً حتى عن مسافات قريبة. بعد اكتشاف هذه الأمكنة يهرع الزولو إليها، بأرجلهم الصلبة كالجلد بسبب سنوات من الركض على الأراضي العشبية. كما كانوا يرسلون مجموعات استطلاع كتمويه عن تحركات القوات الرئيسية.

ما أن يخرجوا من مخابئهم وينطلقوا إلى المعركة، حتى يبدأون بتشكيل ما يسمونه «القرنين، الصدر، والصلب». أما الصدر فهو الجزء المركزي من الخط، الذي يثبّت العدو في مكانه، بينما يحاصره القرنان من طرفي الخط، ويتقدمان إلى الجوانب والمؤخرة. غالباً ما يبقى أحد القرنين، أي طرفي الخط، مختبئاً وراء الأعشاب الطويلة والصخور، وحين يبرز لكي يكمل الدائرة فإنه يحدث صدمة نفسية لدى العدو. أما الصلب أو الأصلاب فهي قوة الاحتياط التي يأتي دورها عند توجيه الضربة القاضية. هؤلاء غالباً ما يولون ساحة المعركة ظهورهم حتى لا يفرطوا في حماستهم ويشاركوا في القتال قبل اللحظة المناسبة.

بعد سنوات من وقوع هزيمة «إيزاندلوانا» ألقت لجنة تحقيق بالمسؤولية على دورنفورد، لكن في الواقع لم يكن خطأه. صحيح أن البريطانيين سمحوا للزولو بمحاصرتهم، لكنهم نجحوا في تشكيل خطوط منتظمة وصدوا الهجوم بشجاعة واقتدار. ما دمرهم كان ما دمّر كل أعداء الزولو: الرعب الناشئ من دقة حركتهم، وإحساس العدو بأنه يحاصر في دائرة تضيق شيئاً فشيئاً، ورؤية زميل يخوزق برمح الزولو الرهيب، وصرخات الحرب، والحراب التي تنهمر بغزارة لحظة الضعف المطلق، والمشهد الكابوسي لقوات الاحتياط وهي تنضم إلى الدائرة. رغم تفوق سلاحهم، فقد انهار البريطانيون تحت الضغط النفسي المحسوب.

نحن البشر كائنات بالغة الذكاء: عند الكارثة أو النكسة، نجد طريقة للتأقلم، ولكي نحول الوضع لصالحنا. نبحث عن أي ثغرة وغالباً ما نجد واحدة، نعيش على الأمل والمهارة والإرادة. إن تاريخ الحروب مليء بقصص

خمسة إلى عشرة رجال، راحت تتقدّم باتجاهنا.. واستمروا بالتقدّم حتى أصبحوا على بعد 800 ياردة منا، حيث بدأوا بإطلاق النيران. رغم حماوة اللحظة لم نستطع سوى الإعجاب بالتقدّم الممتاز لهؤلاء المقاتلين ضمن هذه المسافات المتقاربة. كنا نرى مجموعة من خمسة أو عشرة مقاتلين يتقدّمون بتعرّج عبر الأعشاب خافضين رؤوسهم وبنادقهم ودروعهم، فلا يظهر منهم شيء لولا سحب الدخان المتصاعدة والتي تكشف أماكنهم بعض الشيء، ثم يعاودون التقدّم..

«تحليل جيش الزولو»، أيان نايت، 1995.

التـأقلم الدراماتيكيـة وتعـديل الأوضـاع وعكسـهـا، إلا في حـالة واحـدة: التطويق. وسواء أكـان جسـدياً أو نفسـياً أو عـقليـاً، فإنه الاستثناء الوحـيد لاحتمال عكس مسار الأمور.

حين تنفذ هذه الاستراتيجية بصورة صحيحة فإنها لا تمنح أعداءك أي ثغرة يمكنهم استغلالها، أي لا تمنحهم أي أمل. يجدون أنفسهم محاصرين في دائرة تضيق حولهم. في المجال المجرد للحرب الاجتماعية والسياسية، فإن الإحاطة ضمن دائرة يمكن أن تكون أي مناورة تحمل عدوك على الإحساس بأنه يتعرض للهجوم من كافة الجهات، وأنه يحشر في زاوية ويحرم من الأمل بالقيام بهجوم مضاد، يشعر بأنه محاصر وتذوي قوة إرادته. مثل الزولو احتفظ بقوات احتياط، الأصلاب التي تتعاون مع القرنين، واضرب أعداءك بهذه القوة حين تشعر بتنامي ضعفهم. اجعل وضعهم الميؤوس منه يحاصر عقولهم.

عند بروز الضوء قام هنيبعل بإرسال مشاة جزر البليار وغيرهم من المشاة إلى المواقع الأمامية. ثم عبر النهر شخصياً، ومع عبور كل كتيبة عيّن لها موقعها على طول الجبهة. فقام بموضعة خيالة الغال والخيالة الإسبان قرب الضفة على الجناح الأيسر في مواجهة الخيالة الرومان. أما الجناح الأيمن فأوكل به الفرق النوميدية. وتكوّن الوسط من قوة ضخمة من المشاة، في مركزها الغال والإسبان، والأفارقة على الطرفين... هذه الأمم، أكثر من أي أمم أخرى، أنزلت الرعب في القوى المعادية بسبب قوامها الضخم ومظهرها المخيف: كان جنود الغال عراة من الخصر صعوداً، واتخذ الاسبان مواقعهم وهو يرتدون سترات عسكرية موشاة باللون القرمزي شديد التوهج. وكان العدد الإجمالي للمشاة يبلغ ٤٠ ألف جندي، إضافة إلى عشرة آلاف من الخيالة. وكان هاسدروبال يقود الجناح الأيسر، وتولى مارابال قيادة الجناح الأيمن، وقام هنيبعل نفسه مع أخيه ماغو بقيادة الوسط. وكان من المناسب جداً لكلا القوتين أن

«عليك أن تجعل عدوك يرى الهزيمة في أعماق قلبه».

مياموتو موساشي (1584-1645).

مفاتيح الحرب

قبل آلاف السنين كنا نعيش حياة بدوية، نرتحل في الصحارى والسهول، ونقوم بالصيد وجمع الطعام. ثم انتقلنا للعيش في مستوطنات وبدأنا نزرع طعامنا. وقد حقق لنا هذا التغيير الراحة والسيطرة، لكننا في جزء من أرواحنا ما نزال رحّلاً: لا نستطيع منع أنفسنا من ربط المساحة التي يمكننا الطواف والتنقل فيها بحرية. وفي حين تعني الأمكنة المغلقة الراحة بالنسبة إلى القطط، فإنها تثير فينا الشعور بالاختناق. وقد أصبح هذا الإحساس أكبر أثراً على سايكولوجيتنا على مرّ القرون الماضية: الإحساس بأننا نملك الخيارات في وضع معين، أو مستقبلاً متعدد الاحتمالات، يترجم بالنسبة إلينا إلى شيء يشبه الفضاء المفتوح. عقولنا تعيش على الإحساس بأن ثمة احتمالات ومجال استراتيجي للمناورة.

أما الإحساس بالانغلاق السايكولوجي فإنه شديد الإزعاج لنا، وغالباً ما يجعلنا نبالغ في ردود أفعالنا. حين يحاصرنا أحدهم أو وضع معين ضمن دائرة – مضيقاً خياراتنا وساداً كل المنافذ حولنا – نفقد السيطرة على مشاعرنا ونرتكب الأخطاء التي تزيد من سوء الوضع. في الحصارات العسكرية الكبرى على مرّ التاريخ، كان الخطر الأعظم ينبع من الذعر والارتباك اللذين يسودان في الداخل. فحين لا يعود المدافعون يرون ما الذي يحدث وراء الحصار، ويفقدون صلتهم بالعالم الخارجي، يفقدون أيضاً إحساسهم بالواقع. وأي حيوان لا يستطيع رؤية العالم من حوله يكون محكوماً بالهلاك. حين لا تعود ترى سوى مقاتلي الزولو يضيقون الخناق حولك، فإنك تستسلم للذعر والإرباك.

إن معارك الحياة اليومية لا تحدث على خارطة فقط، بل على نوع من المجال التجريدي الذي تحدّده قدرة الناس على المناورة، والتحرك ضدك، وتحديد قواك، وحرمانك من الوقت الكافي للرد. وإذا ما أعطيت خصومك أي مجال في هذا الحيز السايكولوجي أو التجريدي فسيستغلونه إلى أقصى حدّ، مهما كنت قوياً ومهما كانت استراتيجياتك لامعة – لذا اجعلهم يشعرون بالمحاصرة، قلّص احتمالاتهم وسدّ منافذ الهروب عليهم. تماماً مثلما يبدأ سكان مدينة محاصرة بفقدان صوابهم، فإن أعداءك سيجنون لافتقارهم إلى المجال للمناورة ضدك.

هناك عدة طرق تغلّف بها أعداءك، لكن الأبسط بينها قد يكون أن تستعمل إلى أقصى حدّ أي قوة أو امتياز تملكه ضمن استراتيجية الإحاطة أو التطويق.

خلال نضاله للسيطرة على صناعة النفط الفوضوية في السبعينات من القرن التاسع عشر، ركز جون د. روكفلر، مؤسس ورئيس شركة «ستاندرد أويل»، عمله أولاً على كسب احتكار سكك الحديد، التي كانت وقتذاك الوسيلة الوحيدة لنقل النفط. ثم انتقل للسيطرة على أنابيب النفط التي تربط المصافي بسكك الحديد. فاتحد منتجو النفط المستقلون لتمويل إنشاء خط

الشمس سطعت بصورة مائلة عليهم، سواء تموضعوا لهذا الهدف أم حصل الأمر صدفة، بما أن الرومان كانوا بمواجهة الشمال، والقرطاجيين بمواجهة الجنوب. فقد كانت الرياح ضد الرومان، وهبّت في وجوههم غيوم من الغبار التي جعلت من المستحيل عليهم تبين الطريق أمامهم. حين بدأت المعركة هرعت قوات الاحتياط إلى الأمام، وبدأ القتال بجنود المشاة. ثم اشتبك جنود الغال والإسبان في الميسرة مع خيالة الرومان في الميمنة. ولم يكن القتال شبيهاً بقتال الخيالة، لأنه لم يكن ثمة من فسحة لكي تتحرك الخيول وتناور، إذ كان النهر من جهة، ومن جهة أخرى كان المشاة يضيقون الخناق عليهم، مما أجبرهم على القتال وجهاً لوجه. وحاول كل من الطرفين أن يشق طريقه إلى الأمام، حتى صارت الخيول في النهاية ضمن مساحة ضيقة لا تمكنها من الحراك، وراح الخيالة يحاولون جرّ أعدائهم من خيولهم. لكن المعركة تحولت عملياً إلى معركة مشاة بصورة أساسية، وكانت معركة ضارية إنما قصيرة، وتم صدّ الخيالة

أنابيب خاص بهم يمتد من بنسلفانيا إلى الساحل، متجاوزين الحاجة إلى سكك لحديد وشبكة الأنابيب التي يملكها روكفلر. فحاول روكفلر شراء الأرض التي يمر المشروع بها، والذي تبنيه شركة تدعى «تايد ووتر»، لكنّ منافسيه التفوا عليه وأنشأوا خط أنابيب متعرّج على الطريق الممتدة حتى البحر.

وجد روكفلر نفسه في مواجهة معادلة كلاسيكية في الحرب: العدو الذي يملك الحافز يستعمل كل ثغرة في دفاعاته لكي يتفادى سيطرته، معدلاً أوضاعه ومتعلماً كيف يقاتله من مرحلة لأخرى. كان الحلّ الذي خرج به مناورة تطويق. أولاً، بنى روكفلر خط الأنابيب الموصل إلى البحر الخاص به، وهو أكبر من خط شركة «تايد ووتر». ثم انطلق في حملة لشراء أسهم في الشركة، كاسباً عدداً منها يمكنه من العمل من الداخل للإضرار بمصداقيتها وإثارة النزاعات داخلها. ثم أطلق منافسة سعرية مقللاً من اهتمام العملاء بخط أنابيب «تايد ووتر»، ثم اشترى معامل تكرير وتصفية قبل أن تتعامل مع «تايد ووتر». بحلول العام 1882 اكتمل تطويقه للشركة التي أجبرت على إبرام صفقة تمنح «ستاندرد أويل» سيطرة أكبر على شحن النفط أكثر مما كانت لديها قبل هذه الحرب.

قام منهج روكفلر على ممارسة ضغط دائم من شتى الاتجاهات. وكانت النتيجة أن ساد الإرباك بين المنتجين المستقلين – لم يكن بمقدورهم أن يعرفوا بالضبط مدى سيطرته، لكنها بدت هائلة بالنسبة إليهم. وحين استسلموا كان ما زال أمامهم بعض الخيارات، لكنهم أنهكوا وباتوا مقتنعين بلا جدوى من القتال. وقد أمكن روكفلر أن يطبق استراتيجية التطويق ضد «شركة تايد ووتر» بفعل الموارد الكبيرة التي يملكها، لكنه لم يستعمل هذه الموارد بطريقة عملية فقط بل سايكولوجية أيضاً، راسماً صورة عن نفسه كخصم لا يرحم لا يترك أي ثغرة يستطيع العدو التسلل منها. فلم يربح الحرب بسبب قدرته على إنفاق الأموال بل باستعماله موارده لخلق ضغط سايكولوجي.

لكي تطوق أعداءك عليك أن تستعمل كل الموارد المتاحة لك. إذا كان

الرومان ودفعهم إلى التراجع. ومع انتهاء هذه المعركة مع الخيالة اشتبكت قوات المشاة، ومع حفاظ الغال والإسبان على صفوفهم مرصوصة، أصبح الطرفان متساويان في القوة والبسالة. وبعد جهود متكررة ضيّق الرومان صفوفهم ونسّقوا جبهتهم، وبمحض زحفهم الثقيل شتتوا صفوف عدوهم الذي كان متمركزاً أمام خط هنيبعل، والتي كانت أضعف من أن تقاوم الضغط. وبلا تردّد طارد الرومان فلول عدوهم المنسحبة حتى أصبحوا في المقدمة، وشقوا طريقهم بين جموع الفارين، الذين لم يبدوا أي مقاومة تذكر، حتى وصل الرومان إلى الأفارقة الذين كانوا متمركزين على الجناحين، الذين هم في مواقع خلفية دون الغال والإسبان الذين كانوا يشكلون الوسط المتقدم. ومع تراجع الأخيرين أصبحت ساحة المعركة خالية على شكل هلال يشكّل الأفارقة طرفيه. ومع تقدّم الرومان بين الأفارقة أصبحوا عرضة لهجوم الجناحين اللذين راحا يضيقان الخناق عليهم وحاصراهم من الخلف. وبذلك فإن

لديك جيش ضخم استعمله لكي تخلق الانطباع بأن قواك منتشرة في كل مكان، وتنشئ به ضغط المحاصرة الدائرية. هكذا تمكن توسان لوفيرتور من إنهاء العبودية في ما يسمّى اليوم «تاهيتي»، في نهاية القرن الثامن عشر، وتحرير الجزيرة من الفرنسيين: استعمل تفوقه العددي ليثير انطباعاً عاماً لدى المستعمرين البيض بأنهم محاصرون بلا أمل من قبل قوة معادية. ليس بإمكان أي أقلية الصمود طويلاً أمام إحساس كهذا.

الرومان الذين خاضوا معركة بلا هدف تركوا الغال والإسبان الذين كانوا يذبحون مؤخر قواتهم، وبدأوا خوض معركة جديدة مع الأفارقة. وكان الصراع من جانب واحد، إذ أن الرومان لم يحاصروا من كل الجهات فحسب، بل أنهكوا في المعركة السابقة، ووجدوا أنفسهم في مواجهة خصوم جدد شرسين وحيويين.

«تاريخ روما»
ليفي
59 ق.م / 71 ب.م

تذكّر هذا: إن قوة التطويق سايكولوجية بالمطلق. وأن تجعل الطرف المقابل يشعر بالهشاشة النفسية أمام هجوم يأتيه من كل صوب، مفيد بقدر المحاصرة الجسدية نفسها.

نشأت ضمن المذهب الإسماعيلي الشيعي بين القرنين الحادي عشر والثاني عشر ميلادي، مجموعة عرفت لاحقاً باسم «الحشاشين» طورت استراتيجية قتالية تقوم على اغتيال القادة المسلمين الذين حاولوا اضطهاد مذهبهم. كان منهجهم أن يدسّوا قاتلاً ضمن المجموعة الداخلية للشخص الذي يستهدفونه، وربما يكون حتى واحداً من حراسه. لم يعد أي خليفة أو وزير يشعر بالأمان. فالتقنية كانت تحفة في اقتصاد الموارد، ففي نهاية الأمر لم يقتلوا إلا بضعة أفراد لكن التهديد الذي فرضوه منح الإسماعيليين سلطة سياسية واسعة.

تلك الليلة قام «رين فو» بمركزة قوات جيش سونغ على ضفاف نهر هاوشوي، بينما عسكر «زو غوانس وسوو ينغ»، على أحد روافد النهر. كان يفصل بينهم نحو خمسة «لي» (وحدة قياس تساوي صينية تساوي نصف كيلومتر.) وقد أبلغت فرق الاستطلاع أن قوات «كسيا» كانت أقل عدداً وأن الخوف باد عليها. وعند سماعه هذا تخلى «رين فو» عن حذره، وبات يحتقر قوات

إن ضربات قليلة توجهها لأعدائك في الوقت المناسب، بطرق عدة ومن شتى الاتجاهات، يمكن أن تحدث التأثير نفسه. غالباً ما يتحول الأقل إلى أكثر في هذه الحالة: فالكثير من الضربات سيعطيك شكلاً وشخصية، شيئاً يستطيع الطرف الآخر أن يردّ عليه ويطور استراتيجية لمحاربته. بدلاً من ذلك كن متبخراً. اجعل مناوراتك غير قابلة للتوقع. وعندها تصبح محاصرتك الدائرية السايكولوجية أكثر اكتمالاً وجدية.

إن أفضل أشكال الحصار الدائري هي تلك التي تنقض على نقاط ضعف العدو المسبقة والموروثة. كن متيقظاً إذن لأي إشارة على التبجح و التهور أو

أي ضعف سايكولوجي آخر. ما إن رأى تشرشل جنون العظمة لدى هتلر حتى بدأ يكوّن الانطباع بأن «المحور» معرّض للهجوم من أي مكان – البلقان، إيطاليا، غرب فرنسا. كانت موارد تشرشل قليلة، وبالتالي فإن تلك التهديدات لم تكن سوى إشارات مخادعة، لكنها كانت كافية، لأن رجلاً مثل هتلر لا يمكنه احتمال أن يكون هشاً في أيّ اتجاه. وبحلول العام 1942 كانت قواته قد انتشرت عبر أنحاء واسعة من أوروبا، وحيل تشرشل جعلته يمدّها أكثر. وفي لحظة معينة حمله هجوم صغير في البلقان على وقف قواته عن غزو روسيا، وهو الأمر الذي كلفه الكثير لاحقاً. غذّ مخاوف الشخص الارتيابي مثل هتلر وسيبدأ بتخيل هجمات لم تخطر لك على بال؛ إن عقولهم المستفزة أكثر من اللازم ستتولى عنك محاصرة نفسها دائرياً.

حين بدأ القائد القرطاجي هنيبعل يخطّط لما اتضح فيما بعد أنه أعظم عملية «تطويق» في التاريخ العسكري – أي انتصاره في معركة كان في 216 ق.م، بلغه من جواسيسه أن أحد جنرالات الرومان الذين يواجهونه يدعى فارو وهو شخص متبجح ومغرور ومدع. كان الرومان يفوقون جيش هنيبعل بنسبة الضعف، لكنه اتخذ قرارين استراتيجيين قلبت المعادلة. أولاً جرّ الرومان إلى منطقة ضيقة حيث يصعب على جيشهم الضخم القيام بالمناورات. ثانياً، أضعف مركز خطوطه، ووضع أفضل جنوده وخيالته عند أطرافها. هاجم الرومان بقيادة فارو المتسرع قلب جيش هنيبعل الذي قام بالتراجع، فاندفع الرومان بقوة أكبر، ومثلما فعل الزولو حين أحاطوا البريطانيين ضمن دائرة، فإن الطرفين الخارجيين للخط القرطاجي بدأ يقفل على الرومان في عناق شديد ومميت.

إن الأشخاص المدّعين والعنيفين والمتبجّحين يسهل استدراجهم إلى أفخاخ استراتيجيات التطويق: العب دور الضعيف أو الساذج وسيهاجمون مباشرة دون أن يتوقفوا ليفكّروا إلى أين هم ذاهبون. لكن أي ضعف عاطفي عند العدو، أو أي رغبة جامحة، أو أمنية لم تتحقق، يمكن أن تكون عنصراً في التغليف.

«كسيا». ولم يمنع ضباطه ورجاله من مطاردة جيش «كسيا» والسيطرة على مواقعهم المهجورة. وقد ذكره جينغ فو أن رجال كسيا لطالما كانوا مخادعين ونصحه بأن يضبط القوات وأن يتقدموا ببطء في تشكيل نظامي. ونصحه بأن يرسل جنود الاستطلاع أيضاً لكي يمحصوا أكثر في المناطق المحيطة لكي يكتشفوا الحيل التي ينوي العدو القيام بها. لكن رين فو تجاهل نصيحته. وقام بترتيبات مع زو غوان للتقدّم عبر طرق منفصلة لمطاردة العدو ثم ضم القوات مجدداً إلى بعضها عند مصب نهر هوشوي صباح اليوم التالي. ادعى خيالة كسيا الهزيمة، وراحوا يظهرون من وقت لآخر على بعد أربعة أو خمسة «لي» أمام جيش سونغ. تقدّم رين فو وزو غوان بسلاسة في مطاردة محمومة، حتى وصلوا إلى شمال مدينة لونغان. هناك اختفى جنود كسيا فجأة عن النظر. أدرك رين فو أخيراً أنه قد خدع وقرر سحب جنوده من المنطقة الجبلية. في اليوم التالي قاد رين فو رجاله غرباً على طول نهر هوشوي. أخيراً خرجوا من جبال

هكذا «طوّق» الإيرانيون إدارة الرئيس رونالد ريغان في عامي 1985 و1986، فيما بات يعرف باسم «إيران غايت». كانت أمريكا تقود حظراً دولياً على بيع الأسلحة لإيران التي اكتشفت في محاربتها لهذا الحظر نقطتي ضعف أمريكيتين: أولاً أن الكونغرس أوقف تمويل حرب الكونترا ضدّ حكومة ساندينيستا في نيكاراغوا، وهي قضية عزيزة على قلب إدارة ريغان. والثانية الاضطراب الأمريكي بسبب ازدياد أعداد الرهائن الأمريكيين في الشرق الأوسط. تمكن الإيرانيون، عبر اللعب على هذه الرغبات، باستدراج الأمريكيين إلى فخ يشبه فخ «كان»: سيعملون على إطلاق الرهائن، ويموّلون الكونترا سراً، مقابل الحصول على الأسلحة.

كان يصعب مقاومة هذا العرض، لكن مع دخول الأمريكيين أكثر في هذه الشبكة من الازدواجية (الصفقات الخلفية، اللقاءات السرية)، بدأوا يشعرون بأن المساحة المتاحة لهم للمناورة بدأت تضيق ببطء: صار الإيرانيون قادرين على المطالبة بالمزيد لقاء تقديم القليل. وفي نهاية الأمر حصل الإيرانيون على الكثير من الأسلحة، في حين لم يحصل الأمريكييون سوى على حفنة من الرهائن، وليس ما يكفي من المال لإحداث فرق في نيكاراغوا. الأسوأ من ذلك أن الإيرانيين كاشفوا الدبلوماسيين الآخرين بهذه «اللقاءات السرية»، مقفلين دائرة الحصار عبر التأكيد على أنه سيتمّ فضح هذه اللقاءات أمام الشعب الأمريكي. بالنسبة إلى المسؤولين الحكوميين الذين كانوا متورطين بهذه العلاقة، لم يكن هناك من منفذ للهروب من الورطة التي وجدوا أنفسهم فيها. وإذ شعروا بالضغط الكثيف يمارس عليهم من كافة الجهات بعد أن تسربت أنباء الصفقة إلى العلن، فإن محاولاتهم للتغطية عليها أو تبريرها، زادت الوضع سوءاً.

حين تستدرج أعداءك إلى فخ كهذا، اجعلهم يشعرون دائماً بأنهم مسيطرون على الوضع. وسيتقدمون بقدر ما تريد لهم ذلك. الكثير من الأمريكيين الذين تورطوا بفضيحة «إيران غايت» كانوا مقتنعين بأنهم هم من يخدعون الإيرانيين السذج.

ليوبان وتقدموا نحو مدينة يانغمولونغ. وعند هذا التقاطع بلغت رين فو تقارير عن تحركات لقوات العدو في الجوار. كان عليه أن يدعو قواته إلى التوقف على بعد خمسة لي من المدينة وأن ينظموا صفوفهم في تشكيلات دفاعية. عندها فقط اكتشفت صناديق خشبية كثيرة موضوعة على جانب الطريق. وكانت الصناديق مقفلة بشدة وينبعث منها صوت خشخشة. أثير فضول رين فو وأمر رجاله بفتح الصناديق. فجأة خرجت عشرات الحمام من الصناديق وحلقت عالياً نحو السماء بأصوات صاخبة مصدرها الأجراس الصغيرة المعلقة في قوائمها. راح الجنود ينظرون إلى هذه الطيور مذهولين، حين خرجت أعداد ضخمة من جنود كسيا من جميع الاتجاهات وشكّلت دائرة كاملة حول جنود رين فو. حين سمع يوان هو أصوات الأجراس عرف أن قوات رين فو دخلت إلى المصيدة، فأرسل جنرالاً مساعداً يقود خمسين ألف جندي لمحاصرة قوات زو غوان، وقاد النصف الآخر من قواته لمهاجمة رين فو

أخيراً لا تحاول أن طوّق ببساطة قوى عدوك أو مشاعرهم المباشرة، بل استراتيجيتهم الشاملة وإطار عملهم برمته. هذا الشكل المطلق من التطويق يشترط أولاً دراسة الأجزاء الصلبة التي يمكن توقعها في استراتيجية عدوك، ثم وضع استراتيجية جديدة خارج خبرتهم. حين هاجم المغول جيوش الإسلام والروس والبولنديين والهنغاريين والنظام التوتونيّ، فإنهم لم يهزموا هذه الجيوش فحسب، بل أبادوها، عبر خلق شكل جديد من الحرب المتحركة ضد أعداء غارقين في أساليب قتالية عمرها قرون من الزمن. هذا النوع من التفوق الاستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى النصر ليس في أي معركة محددة، بل في الحملات الواسعة، أي الهدف الأقصى لأي شكل من أشكال الحروب.

صورة: الأنشوطة. ما أن يتمّ وضعها حتى يستحيل التخلص منها، وينعدم الأمل بالخلاص. لمجرد تفكير العدو بأنه عالق فيها، فسيصاب باليأس ويبذل قصارى جهده للتخلص منها، ليسرّع فقط دماره الذاتي.

حجة: «ضع قرداً في قفص، ويصبح كالخنزير تماماً، ليس لأنه غير ذكي أو غير سريع، لكن لأنه لا يعود لديه مكان يمارس فيه قدراته بحرية» — هوينانزي (القرن الثاني ق.م).

نقض

إن خطر الإحاطة أو الحصار الدائري أو «التطويق» أنه ما لم يكن كاملاً فسيضعك في موقع هش. فقد أعلنت عن خططك. وأصبح العدو مدركاً أنك تسعى إلى إبادته، وما لم تتمكن من صرعه بضربة قاضية سريعة، فسيبذل قصارى جهده لا ليهزمك فحسب بل ليدمرك، لأن هذه الطريقة الوحيدة التي يضمن فيها سلامته. بعض الجيوش التي أخفقت في عمليات «التغليف» وجدت العدو يطبق حصاراً دائرياً حولها. الجأ إلى هذه الاستراتيجية فقط حين يكون ثمة فرصة معقولة للوصول بها إلى النهاية التي ترجوها.

الذي كان يعتبره عدواً أشد من زو غوان . . . أخفق جنود سونغ في اختراق الحصار وأجبروا على الاستمرار في القتال. قتل كثر منهم وكثر منهم رموا أنفسهم عن جرف الجبل يأساً. رين فو نفسه أصيب بنحو دزينة من السهام، وحثه أحد حراسه على الاستسلام، وقد بدت هذه الطريقة الوحيدة لإنقاذ حياتهز لكن رين فو تنهد وقال: «أنا جنرال جيش سونغ ويجب أن أدفع حياتي ثمناً لهذه الهزيمة»، وراح يقاتل بضراوة حتى أصيب برمح في وجهه، ثم قضى انتحاراً عبر شنق نفسه. جميع ضباط رين فو قتلوا في المعارك، وتم القضاء كلياً على جيشه.

حيل الحرب، 36 **استراتيجية عسكرية من الصين القديمة**.

20

ناورهم حتى يضعفوا

استراتيجية الثمار اليانعة

مهماً كنت قوياً فإن خوض المعارك الدائمة مع الآخرين أمر متعب ومكلف وغير خلاق. يفضل الاستراتيجيون الحكماء عموماً فن المناورة: حتى قبل بدء المعركة، يجدون طرقاً يوصلون بها أعداءهم إلى أوضاع ضعيفة يصبح معها النصر سهلاً وسريعاً. ضع الطعم لعدوك لكي يضعوا أنفسهم في وضعيات قد تبدو مغرية لكنها في حقيقة الأمر فخاخ وطرق مسدودة. أما إذا كان وضعهم قوياً فادفعهم إلى مغادرته عبر قيادتهم في مطاردة تشبه مطاردة الأوز البري. اخلق الحيرة. ابتكر مناورات تمنحهم خيارات عدة، لكن جميعها سيئ. ازرع الفوضى في طريقهم. فالأعداء الغاضبون والمربكون والمحبطون أشبه بالثمار اليانعة: نسمة هواء بسيطة يمكنها إسقاطها.

حرب المناورات

يمكن، على مرّ العصور، تحديد نوعين مختلفين من الحروب. الأقدم هي حرب الاستنزاف: يستسلم العدو لأنك قتلت الكثير من رجاله. الجنرال الذي يقود حرب استنزاف سيقوم بحسابات يتفوق بها عددياً على الطرف المقابل، أو يقوم بتشكيلات حربية تلحق بعدوه الضرر الأكبر. في حالات كثيرة يعتمد النصر على استنزاف العدو في المعركة. وحتى في ظلّ التكنولوجيا الحديثة، فإن حرب الاستنزاف بسيطة، وهي جزء من إحدى أعنف الغرائز البشرية.

على مرّ القرون، وبالأخص في الصين القديمة، تطوّر شكل آخر لم يعد التركيز فيه على تدمير الطرف الآخر في المعركة بل إضعافه وإفقاده اتزانه قبل بدء المعركة. وفي هذه الحالة يناور القائد لكي يربك ويغضب العدو ويضعه في موضع سيء – أن يضطر إلى القتال أعلى تلة، أو بوجود الريح أو الشمس في وجهه، أو في مكان ضيق. في هذا النوع من الحروب فإن جيشاً يتمتع بالحركة يمكن أن يكون أكثر فعالية من الجيش مفتول العضلات.

وضع صن تسو فلسفة حرب المناورات في كتابه «فن الحرب»، الذي كتب خلال حقبة ولايات وارينغ، بين القرنين الخامس والثالث ق. م، وهما قرنان من الزمن شهدا حروباً متتالية تطلب فيها بقاء كل ولاية الاعتماد على جيشها ومفكريها الاستراتيجيين. وقد كان واضحاً بالنسبة إلى صن تسو ومعاصريه أن تكاليف الحرب تتجاوز الخسائر البشرية: فهي تتضمن خسارة الموارد والإرادة السياسية وانخفاض الروح المعنوية بين الجنود والمواطنين. وهذه التكاليف تتراكم مع الوقت حتى تستسلم أقوى الأمم المقاتلة للإعياء. لكن عبر المناورات البارعة تستطيع دولة أن توفّر على نفسها مثل هذه الكلفة العالية وتحقيق الانتصارات في آن معاً. إن العدو الذي يتمّ استدراجه عبر المناورات إلى وضع ضعيف يصبح أكثر ميلاً للاستسلام للضغوط، وحتى قبل أن تبدأ المعركة، يبدأ بالانهيار وقد يستسلم دون قتال كثير.

هناك عدة قادة خارج آسيا، خصوصاً نابليون بونابرت، ممن استعملوا

بمهارة فائقة حرب المناورات. لكن بصورة عامة، فإن حرب الاستنزاف لها جذور عميقة في طريقة التفكير الغربية، من الإغريق وحتى أمريكا اليوم. في ثقافة الاستنزاف ينزع الفكر إلى إيجاد طرق لتجاوز المشكلات والعوائق التي تواجهنا بأن نحشد في مواجهتها قوة أكبر. وفي وسائل الإعلام يجري التركيز على المعارك الكبيرة، سواء في السياسة أو الفن، أي على الأوضاع الساكنة التي يكون فيها رابح وخاسر. وينجذب الناس إلى الإثارة الدرامية في أي مواجهة، لا إلى الخطوات العديدة التي أدّت إلى هذه المواجهة. والقصص التي تروى في ثقافات كهذه تنصب كلها على لحظات حربية، والموعظة الأخلاقية التي تبرز في النهاية (في معارضة للتفاصيل الأشدّ دلالة). وفوق هذا كله تعتبر هذه الطريقة في القتال أكثر رجولة ونزاهة وشرفاً.

أكثر من أي صفة أخرى، فإن حرب المناورات هي طريقة تفكير مختلفة. ما يهمّ هنا هو العملية والسياق، الخطوات المؤدية إلى المعركة وكيف يمكن التلاعب بها لجعل المواجهة أقل كلفة وعنفاً. في عالم المناورات لا شيء ساكن أو جامد. المعارك هي في حقيقة الأمر مجرد أوهام دراماتيكية، لحظات قصيرة في نهر الأحداث، وهو نهر متدفق وديناميكي (حركي) ويمكن تغيير اتجاهه من خلال استراتيجية حذرة. هذه الطريقة في التفكير لا ترى شرفاً أو أخلاقاً في إضاعة الوقت والطاقة وحياة الناس في المعارك. وتعتبر حرب الاستنزاف شيئاً كسولاً، يعكس النزوع البشري البدائي للرد المنفعل الخالي من التفكير.

في مجتمع محتشد بالمقاتلين على طريقة حرب الاستنزاف، ستكسب امتيازاً مباشراً وأفضلية على الآخرين بتحولك إلى حرب المناورات. إن طريقة تفكيرك ستصبح أكثر مرونة، وإلى جانب الحياة أكثر، وستكون قادراً على إخماد النزعات المتصلبة المهووسة بالمعارك في من حولك من الناس. عبر التفكير أولاً بالوضع الشامل وكيف يمكن مناورة الناس لإيصالهم إلى مواقع ضعيفة بدلاً من مقاتلتهم، ستجعل معاركك أقلّ دموية، وهذا أمر حكيم بما أن الحياة طويلة والنزاع فيها لا ينتهي، إذا أردت أن تكون حياتك المهنية مثمرة وطويلة. كما أن حرب المناورات حاسمة بقدر حرب الاستنزاف. تصوّر

إن الحرب أشبه بالصيد. الحيوانات المتوحشة يتم صيدها بالشباك والكمائن والمطاردة والمحاصرة، وعبر حيل أخرى أكثر مما عبر القوة المحض. وحين نشنّ الحرب علينا التقدّم بالطريقة عينها، سواء أكان عديد العدو كثيراً أم قليلاً. المحاولة البسيطة للتفوق على العدو بالمعركة المباشرة وجهاً لوجه ويداً ليد، رغم أنك قد تبدو رابحاً، فهي مغامرة خطرة وقد تؤدي إلى أضرار بالغة. باستثناء حالات الطوارئ القصوى من السخف محاولة تحقيق نصر باهظ الكلفة ولا يجلب إلا المجد الفارغ..

الإمبراطور البيزنطي موريكيوس (602-539 ب.م).

إضعاف عدوك حتى يينعوا كالثمار ويصبحوا جاهزين للقطف في اللحظة المناسبة.

في ما يلي أربعة مبادئ أساسية لحرب المناورات:

ضع خطة متفرّعة. تعتمد حرب المناورات على التخطيط ويجب أن تكون الخطة صحيحة. فإذا كانت شديدة التصلب لن يبقى لك مساحة لتعدّلها مع فوضى الحرب الحتمية؛ أما إذا كانت شديدة اللين فستربكك المفاجآت السيئة وتتغلب عليك. أما الخطة الممتازة فتقوم على تحليل الوضع بالتفصيل، مما يتيح لك اختيار الاتجاه الأفضل للسير عليه أو الموقع الأفضل لتحتله، كما أنه يقدم عدة خيارات فعالة (متفرعة)، بحسب كيفية مواجهة العدو لك. إن الخطة المتفرعة تتيح لك التفوق على عدوك في المناورات لأن تجاوبك مع الظروف المتحولة يكون أسرع وأكثر عقلانية.

أفسح لنفسك مجال المناورة. ليس بمقدورك أن تكون متحركاً، ولا أن تناور بحرية، إذا وضعت نفسك في أمكنة ضيقة أو قيّدت نفسك في أوضاع لا تسمح لك بالحراك. فكّر بأن مقدرتك على الحراك وامتلاكك خيارات أكثر من عدوك، على أنه شيء أهم من التمسك بالمناطق أو الممتلكات. ما تحتاج إليه هو الفضاء المفتوح لا المواقع الميتة. وهذا يعني ألا تثقل نفسك بالتزامات تقلص خياراتك، وألا تقف في وضعيات لا تترك لك مكاناً آخر تلجأ إليه. إن الحاجة إلى هذا الفضاء سايكولوجية بقدر ما هي مادية: يجب أن يكون عقلك محرراً من القيود لكي تنجح بخلق شيء ذي قيمة.

واجه عدوك بالمعضلات لا المشكلات. معظم الأعداء الذين تواجههم أذكياء ومتعددو الموارد، فإذا ما اكتفت مناوراتك بمواجهتهم بمشكلة معينة فسوف يحلونها بالتأكيد. أما المعضلة فأمر آخر: مهما فعلوا وكيفما ردوا –

إن «المدمنين على الاشتباك» مثلما يسميهم سيمبكين، لا يستطيعون عموماً التفكير أبعد من ساحة المعركة، ويعتبرون أن الطريقة الوحيدة، أو على الأقل الفضلى، للانتصار على عدو، هو تدمير المكونات المادية لجيشه، لا سيما تلك المتعلقة مباشرة بالمعركة (مقاتلاته المدرعة، جنوده، عتاده.. إلخ). لو أن المدمن على الاشتباك يقدّر الأمور غير المادية (كالمعنويات، المبادرة، والصدمة)، فإنه سيراها كعناصر تضاعف القدرات الحربية يمكنه أن يخوض بها حرب الاشتباك بصورة أفضل. لو تعلم المقاتل المولع بالاشتباك فن المناورة فإنه سيراها أولاً كطريقة لخوض القتال. بكلمات أخرى فإنه حركته تكون محكومة

سواء انسحبوا أم تقدموا أم بقوا في مكانهم – فلا يزالون في مشكلة. اجعل كل واحد من خياراتهم سيئاً: إذا ناورت سريعاً للوصول إلى مرحلة تحمل أعداءك إما على القتال قبل أن يستعدوا، وإما الانسحاب. حاول دائماً أن تضعهم في أوضاع تبدو مغرية لكنها في حقيقتها مجرد أفخاخ.

اخلق الفوضى المطلقة. يعتمد عدوك على قدرته على قراءتك، وتبيّن ملامح نواياك. ينبغي أن يكون هدف مناوراتك أن تجعل هذا الأمر مستحيلاً عليه، أن ترسل عدوك في مطاردة عشوائية تشبه مطاردة الأوز البري بحثاً عن معلومات لا قيمة لها، وأن تحيره حيال المكان الذي ستقفز إليه. كلما كسرت قدرة الناس على فهمك، أدخلت المزيد من الفوضى في نظامهم. لكن هذه الفوضى مسيطر عليها وهادفة، على الأقل بالنسبة إليك. أما بالنسبة إلى العدو فإنها مدمرة.

«ليس الامتياز الأسمى تحقيق مئة انتصار في مئة معركة، بل إخضاع جيش العدو من دون خوض معركة على الإطلاق».

صان تسو (القرن الرابع ق.م)

أمثلة تاريخية

1– في العاشر من نوفمبر 1799، أنهى نابليون بونابرت الانقلاب العسكري الذي أوصله إلى السلطة بوصفه «القنصل الأول»، ومنحه سيطرة شبه كاملة على الدولة الفرنسية. خلال عشر سنوات استنزفت طاقات فرنسا في الثورة والحرب. أما وقد أصبح نابليون قائداً، فإن أكثر ما يحتاج إليه هو السلام، لكي يمنح البلاد وقتاً للتعافي، ويمنح نفسه الوقت لتقوية سلطته – لكن السلام لن يتحقق بسهولة.

كانت النمسا، العدو الشرس لفرنسا، هيأت جيشين للتحرك ضدّ نابليون:

بالقتال. غير أن نظرية المناورة تسعى إلى تحقي النصر عبر طرق أخرى سوى تدمير قوته المادية. بالتأكيد، أعلى وأصفى تطبيق لنظرية المناورة هو تفريغ العدو مسبقاً، أي تحييد قدراته ونزع سلاحه قبل قتاله. وإذا لم يكن ذلك ممكناً فإن المقاتل المناور يسعى إلى تشتيت قوات العدو، عبر نقلها إلى مكان آخر، وبالتالي جعلها غير مجدية في المعركة. وإذا استحال الأمران معاً، فإن المقاتل المناور يحاول بث الاضطراب في صفوف العدو، كأن يدمر أو يحيد مركز الجاذبية لديه، ومن الأفضل أن يفعل ذلك عبر الهجوم الودي على مواطن ضعفه.

«فن المناورة»، روبرت آر. ليونارد، 1991.

واحداً إلى شرق الراين والثاني في شمال إيطاليا بقيادة الجنرال ميشال ميلاس. كان واضحاً أن النمساويين كانوا يستعدون لحملة ضخمة، ورأى نابليون خطراً في الانتظار، وضرورة لأخذ المبادرة. كان عليه أن يهزم على الأقل أحد هذين الجيشين ليجبر النمسا على التفاوض معه حول السلام وفقاً لشروطه. كان يملك ورقة رابحة وحيدة، وهي أن الفرنسيين كانوا قد سيطروا على سويسرا قبل بضعة أشهر، كما كان هناك قوات فرنسية في شمال إيطاليا، التي أخذها نابليون من النمساويين قبل بضع سنوات.

حبس نابليون نفسه في مكتبه بضعة أيام، وهو يفكّر في الخطة التي سيقود بها أولى حملاته كقائد. ظل سكرتيره لويس دي بوريين، يتذكر رؤيته منكباً على خرائط عملاقة لألمانيا وسويسرا وإيطاليا. أما المكاتب فتكدست بالتقارير الاستخباراتية. وفي مئات الملحوظات التي وضعت في صناديق قام نابليون بحساب ردود أفعال النمساويين على الحيل التي يخطط لها، متمتماً لنفسه جميع احتمالات الهجمات والردود المحتملة عليها.

بحلول نهاية مارس 1800 خرج نابليون من مكتبه ومعه خطة لحملة عسكرية في شمال إيطاليا تمضي أبعد من كل ما رآه جنرالاته مسبقاً. في منتصف أبريل سيعبر جيش فرنسي تحت قيادة الجنرال جان مورو نهر الراين ويدفع الجيش النمساوي الموجود شرقاً للعودة إلى بافاريا. ثم سيقود نابليون جيشاً من 50 ألف جندي، وهو موجود أساساً في سويسرا، إلى شمال إيطاليا عبر ممرات مختلفة في جبال الألب. ثم سيطلق مورو أحد ألويته باتجاه الجنوب ويتبع نابليون إلى إيطاليا. ومن شأن تحرك مورو في البداية إلى بافاريا، ثم نشر الألوية الفرنسية في إيطاليا، أن يربك النمساويين، بحسب نوايا نابليون. وإذا ما تمّ دفع الجيش النمساوي المتواجد على الراين باتجاه الشرق، فسيكون بعيداً جداً بحيث لا يتمكن من دعم الجيش النمساوي في شمال إيطاليا.

ما أن يعبر جبال الألب، سيركز نابليون قواته ويتحد بالألوية التي تحت قيادة الجنرال أندريه ماسينا المتمركزة في شمال إيطاليا. ثم يحرك معظم جيشه إلى بلدة ستراديلا، قاطعاً بذلك الاتصالات بين ميلاس في شمال

إيطاليا والقيادة المركزية في النمسا. وبعد أن تصبح قوات ميلاس معزولة والجيش الفرنسي المتحرك على مرمى حجر منها، فستكون أمام نابليون خيارات ممتازة لتضليل النمساويين وتدميرهم. في لحظة معينة، وهو يصف خطته لبوريين انحنى نابليون فوق الخريطة العملاقة المبسوطة على الأرض وغرز دبوساً قرب بلدةماينجو، في وسط مسرح الحرب الإيطالي «سأحاربه هنا»، قال له.

إن قابلية الجنرال على المناورة هي مهارته العليا، وهي الموهبة الأندر والأكثر إفادة التي بحسبها يتمّ قياس العبقرية.

نابليون بونابرت (1769-1821).

بعد بضعة أسابيع، مع بدء نابليون بوضع جيوشه في الأمكنة التي حدّدها، وصلته أخبار مقلقة: لقد وجه له ميلاس ضربة قاسية بمهاجمته جيش ماسينا في شمال إيطاليا، مجبراً إياه على التراجع إلى جنوا، حيث حاصره النمساويون سريعاً. كان الخطر عظيماً: إذا استسلم ماسينا فسيتمكن النمساويون من الزحف إلى جنوب فرنسا. أيضاً كان نابليون يعتمد على جيش ماسينا لمساعدته على هزم ميلاس. ومع ذلك كله تلقى الخبر بهدوء مفاجئ وقام ببساطة بإجراء بعض التعديلات: نقل المزيد من الرجال إلى النمسا وأرسل يبلغ ماسينا بأن يفعل المستحيل لكي يحافظ على مواقعه ثمانية أسابيع على الأقل، مما يبقي ميلاس منشغلاً خلال تحرك نابليون إلى إيطاليا.

بعد أسبوع وصل المزيد من الأخبار المقلقة. بعد أن بدأ مورو بحملته لدفع النمساويين بعيداً عن الراين، فقد رفض نقل اللواء الذي سيعتمد عليه نابليون في إيطاليا، زاعماً أنه بحاجة ماسة إليه. وعوضاً عنه أرسل لواء أصغر وأقل خبرة. وكان الجيش الفرنسي في سويسرا قد بدأ بالعبور الخطر لجبال الألب. لم يعد من خيار أمام نابليون سوى أن يقبل ما قدمه لو مورو.

بحلول 24 مايو، كان نابليون قد أوصل جيشه إلى إيطاليا. وقد تجاهل ميلاس بسبب انهماكه بمحاصرة جنوا، التقارير التي تشير إلى تحركات الفرنسيين في الشمال. ثم تقدّم نابليون إلى ميلان، قريباً من ستراديلا، حيث قطع خطوط الاتصال النمساوية مثلما جاء في خطته. الآن مثل نمر يستعد للانقضاض على فريسته، بات بإمكانه انتظار ميلاس ليلاحظ الفخ الذي وقع

فيه، ويحاول أن يقاتل للخروج منه عبر مواجهة نابليون قرب ميلان.

لكن في الثامن من يونيو، مرة أخرى وصلت أخبار سيئة إلى نابليون: استسلم ميلاس قبل أسبوعين من الوقت الذي كان يريده. أصبح رجاله أقل، أما ماسينا فقد ربح قاعدة قوية في جنوا. منذ اللحظة الأولى عانت الحملة من الأخطاء والأحداث غير المتوقعة – هجوم النمساويين المبكر، تراجع ماسينا ووقوعه في الفخ في جنوا، عصيان مورو لأوامره، وأخيراً استسلام ماسينا. لكن وبينما بدأ جنرالات نابليون يخشون الأسوأ فإنه لم يحافظ على هدوئه فحسب بل بدا متحمساً لهذه التحولات المفاجئة والعاثرة. بطريقة ما رأى فيها فرصاً خفيت على سواه – وبخسارة جنوا رأى الفرصة الأكبر. عدّل خطته بسرعة؛ بدلاً من انتظار ميلاس في ميلان، أرسل ألويته ضمن شبكة واسعة باتجاه الغرب.

حدس نابليون، وهو يراقب فريسته عن كثب، أن ميلاس وقع في حيرة كاملة من أمره وفي شلل تام نتيجة تحركات الألوية الفرنسية، ونشأ لديه تردّد قاتل. حرّك نابليون لواء باتجاه الغرب إلى مارينجو، قريباً من النمساويين في جنوا، وبشكل يغريهم بالهجوم. فجأة، صبيحة 14 يونيو، ابتلعوا الطعم، وبسرعة شديدة. هذه المرة أخطأ نابليون، فهو لم يكن يتوقع الهجوم النمساوي قبل بضعة أيام، وكانت ألويته مبعثرة فلا تستطيع مساندته. كان الجيش النمساوي في مارينجو يفوق جيشه بنحو الضعف. فأرسل نابليون رسائل عاجلة في كافة الاتجاهات طلباً للتعزيزات، ثم قرر خوض المعركة، متأملاً أن تتمكن قواته الصغيرة من الصمود ريثما تصل التعزيزات.

مضت الساعات بلا إشارة على قرب وصول التعزيزات. أصبحت خطوط نابليون أضعف، وعند الثالثة عصراً قام النمساويون باختراق وأجبروا الفرنسيين على الانسحاب. كانت تلك النكسة الأكبر في الحملة، ومع ذلك فقد كانت لحظة نابليون ليلمع ثانية. بدا متشجعاً من الطريقة التي حدث بها الانسحاب، حيث الفرنسيون يتبعثرون والنمساويون يتعقبونهم بلا نظام أو تناسق. تقدّم نابليون جنوده الأبعد في الانسحاب وقام بحشدهم وإعدادهم

لهجوم مضاد، واعداً إياهم بأن التعزيزات ستصل بعد دقائق، وكان محقاً. الآن أصبحت الألوية الفرنسية تتقدم من كافة الاتجاهات، بينما ترك النمساويون صفوفهم تتخلخل وتتشتت، مصدومين من أنهم وجدوا أنفسهم يواجهون قوات جديدة وهم على هذه الحال، مما منح الفرنسيين فرصة لتنظيم هجوم مضاد سريع. بحلول الساعة التاسعة كان الفرنسيون قد حاصروهم.

تماماً كما توقع نابليون بالدبوس الذي غرزه في الخريطة، فقد واجه العدو وهزمه في مارينجو. بعد بضعة أشهر تم توقيع معاهدة بين الطرفين منحت فرنسا السلام الذي تحتاج إليه بشدة، وإن لم يدم أكثر من أربع سنوات.

تفسير

قد يبدو انتصار نابليون في مارينجو نتاج الحظ والحدس. لكن هذه ليست القضية كلها. كان نابليون يؤمن بأن الاستراتيجي المتفوق يمكنه أن يصنع حظه بنفسه – عبر الحسابات والتخطيط الدقيق والبقاء في وضع منفتح وحركيّ. بدلاً من أن يسمح للحظ العاثر بأن يحبطه، قام بدمجه في خططه. حين علم أن ماسينا أرغم على التراجع إلى جنوا، رأى أن القتال هناك قد يضع ميلاس في وضع جامد، مما يمنحه الوقت لكي يحرك رجاله إلى المكان. وحين أرسل له مورو لواء أصغر، أرسله نابليون عبر جبال الألب، عبر طرق أضيق وأكثر خفاء، قاذفاً بذلك المزيد من الرمل على عيني النمساويين الذين يحاولون أن يفهموا عدد الرجال لديه. وحين استسلم ماسينا فجأة أدرك نابليون أنه سيكون من الأسهل الآن استدراج ميلاس لمهاجمة ألويته خصوصاً إذا اقترب منه أكثر. وفي مارينجو نفسها كان يعرف منذ البداية أن التعزيزات ستصل بعيد الثالثة عصراً. كلما طارد النمساويون الفرنسيين بطريقة فوضوية كان الهجوم المضاد أكثر تدميراً.

استندت قدرة نابليون على تعديل خططه بسرعة إلى طريقته الجديدة في التخطيط. أولاً، أمضى أياماً يدرس الخرائط ويستعملها للقيام بتحليلات تفصيلية. وهذا مثلاً يعتقد ما جعله بأنه إذا وضع جيشه في ستاديلا سيحير

النمساويين ويمنحه عدة طرق يستطيع تدميرهم بها. ثم درس الاحتمالات: كيف يرد إذا قام العدو بالحركة ألف؟ وإذا الجزء باء من خطته أخفق، كيف يمكنه تصحيح الخطأ؟ كانت خطته مرنة جداً، ومنحته الكثير من الخيارات، التي تسهل عليه التأقلم مع أي وضع ناشئ. كان توقع الكثير من الصعوبات المحتملة بحيث يمكنه الخروج بأجوبة سريعة عند حصول أي منها. كانت خطته مزيجاً من المرونة والتفاصيل، وحتى حين ارتكب خطأ، مثلما حدث في الجزء الأول من المواجهة في مارينجو، فقد ساعدته التعديلات السريعة التي قام بها على منع النمساويين من الاستفادة من هذا الخطأ، وقبل أن يقرروا خطوتهم التالية كان قد أصبح في مكان آخر. لا يمكن فصل حريته في المناورة عن تخطيطه المنهجي.

الآن يبدو تشكيل القوة الحربية مثلما الماء. الماء في حركته يتجنّب العالي ويسرع نحو المنخفض. المحاربون في انتصارهم يتجنبون المصمت ويضربون الخاوي. هكذا فإن الماء يحدد حركته على وفق الأرض. المحاربون يحددون انتصارهم على وفق العدو. المحاربون يمضون بل شيه ثابتة وبلا تشكيل دائم.

«فن الحرب»، صن تسو، القرن الرابع ق.م.

افهم هذا: في الحرب كما في الحياة، لا شيء يحدث على نحو ما تتوقعه. إن ردود أفعال الناس غالباً ما تكون غريبة ومفاجئة، من قبيل أن يرتكب فريق عملك حماقات فظيعة، وما إلى ذلك. إذا ما واجهت الأوضاع المتحركة في الحياة بخطط جامدة، او إذا فكرت فقط بالاحتفاظ بوضع ساكن، أو إذا اعتمدت على التكنولوجيا للسيطرة على أي عثرة تواجهك، فأنت محكوم بالهلاك: الأحداث ستتغير بسرعة أكبر مما يمكنك التأقلم معها، وستغزو الفوضى نظامك.

في عالم آخذ بالتعقيد أكثر فأكثر، فإن طريقة نابليون في التخطيط والمناورة هي الحل العقلاني الوحيد. تستوعب أكبر قدر ممكن من التفاصيل والمعلومات؛ تحلل الأوضاع بعمق، محاولاً تصور ردود أفعال العدو والأحداث التي يمكن أن تطرأ. لا ينبغي أن تضيع في دوامة المعلومات بل أن تستفيد منها لكي تشكّل خطة سائلة، ذات تفرعات، خطة تضعك في أوضاع تسمح لك بالمناورة. عليك أن تبقي الأمور مرنة وقابلة للتعديل. أي فوضى تعترض طريقك يمكنك توجيهها باتجاه العدو. بممارسة هذه السياسة، ستتمكن من

فهم حكمة بونابرت بأن الحظ هو شيء تصنعه بنفسك.

2– أثناء تحضير الجمهوريين لعقد مؤتمرهم الحزبي لاختيار مرشح يمثلهم في الانتخابات الرئاسية في 1936، كان لديهم أمل بالفوز. فالرئيس الحالي الديمقراطي فرانكلين د. روزفلت كان يتمتع بالطبع بالشعبية، لكن أميركا لم تخرج بعد من أزمتها الاقتصادية، أي «الكساد الكبير»، وبلغت البطالة مستويات عالية، وعجز الميزانية يتزايد، وبرامج الإصلاحات الاقتصادية المعروفة باسم «نيو ديل» أو «الصفقة الجديدة»، لم تثبت فعاليتها. وأكثر ما يشجّع كان أن الكثير من الأمريكيين ما عادوا مفتونين بشخصية روزفلت، بل إنهم وصلوا إلى كرهه، معتبرين أنه ديكتاتور وغير جدير بالثقة واشتراكي في الصميم، وحتى غير أميركي.

كان روزفلت في موقع ضعيف وكان الجمهوريون يريدون الفوز بأي ثمن. فقرروا أن يخففوا من خطابيتهم ويخاطبوا القيم الأمريكية التقليدية، زاعمين أنهم يؤيدون روحية البرامج الاقتصادية الإصلاحية، لكنهم لا يريدون الرجل الذي يقف الآن وراءها، ومتعهدين بأن ينجزوا الإصلاحات المطلوبة بفعالية وعدالة أكبر مما فعل منافسهم. وفي خطوة تشدّد على وحدة الحزب اختاروا ألف م. لاندون، حاكم كنساس وقتذاك، كمرشحهم الرئاسي. وكان الأخير مثال الاعتدال، ومع أن خطاباته كانت رتيبة بعض الشيء غير أنه بدا صلباً ومعبراً جيداً عن الطبقة الوسطى، أي أنه كان خياراً مريحاً في ظلّ قلة الوقت المتوافر للترويج لمرشح راديكالي. كان لاندون قد أيّد الكثير من برامج روزفلت الاقتصادية، لكن لا بأس بذلك، فهذه البرامج كانت تحظى بالشعبية في نهاية الأمر. رشّح الجمهوريون لاندون اعتقاداً منهم أنه أفضل من يمكن أن يهزم روزفلت وكان هذا كل ما يعنيهم.

خلال احتفالات الترشيح قام الجمهوريون بعرض مسرحي مستمد من روح الغرب الأمريكي، حيث رجال الكاوبوي وفتياتهم والعربات التاريخية التقليدية، وفي خطاب قبوله الترشيح لم يتطرق لاندون إلى خطط أو

سياسات محددة بل عن نفسه وعن قيمه الأمريكية، قائلاً إنه سيحقق الاستقرار، في حين أن اسم روزفلت كان مرتبطاً بأحداث غير سارة. كان مؤتمراً يدعو إلى الطمأنينة والثقة.

انتظر الجمهوريون حتى يقوم روزفلت بخطوته. وكما كان متوقعاً لعب دور الرجل الذي هو خارج النزاعات، مقللاً حضوره العام قدر الإمكان ومحتفظاً بهيبة الرئاسة. تحدث في عموميات غامضة وأبدى ملاحظات تفاؤلية حول الأوضاع. وبعد انتهاء المؤتمر الديمقراطي ذهب في إجازة طويلة، تاركاً المجال مفتوحاً للجمهوريين الذين كانوا سعداء بملء هذا الفراغ، فأرسلوا لاندون في حملته الانتخابية، حيث ألقى خطابات رنانة يؤكد فيها أنه الشخص الذي يمكنه تنفيذ الإصلاحات بطريقة عقلانية ومحسوبة. كان السباق إلى الرئاسة بينه وبين روزفلت يتعلق بالشخصية وبالمزاج، وبدا أن خطاباته تأتي بالنتيجة المرجوة، فقد أظهرت استطلاعات الرأي أن شعبيته تتقدّم على روزفلت.

انطلاقاً من شعورهم بأن حظوظ مرشحهم متقاربة مع حظوظ روزفلت وأن هذه هي فرصتهم الكبيرة للفوز، سرّع الجمهوريون هجماتهم، متهمين منافسهم بإشعال حرب طبقية، وراسمين صورة قاتمة عن المرحلة القادمة في حال فوزه بفترة ثانية. ونشرت الصحف المضادة له سيلاً من المقالات الافتتاحية التي تهاجمه شخصياً. واتسع كورس المنتقدين له ولسياساته، بينما الديمقراطيون يراقبون بحبور الذعر الذي استولى على كثر في معسكر روزفلت. ثم أظهر أحد استطلاعات الرأي تقدّم لاندون بفارق كبير.

لم يبدأ روزفلت حملته حتى نهاية سبتمبر أي قبل نحو ستة أسابيع من الانتخابات، وفاجأ الجميع بإسقاطه تلك الهيئة الرئاسية المترفّعة التي كان يضعها بشكل طبيعي جداً. وضع روزفلت نفسه إلى يسار لاندون وحدّد التناقض الكبير بينهما. اقتبس في خطاباته العبارات التي يعبر بها لاندون عن دعمه للخطط الاقتصادية، زاعماً أنه يستطيع إنجازها بشكل أفضل منه. فلماذا التصويت لشخص يحمل عملياً المقاربة والأفكار نفسها، لكنه لا يملك

القصبة وشجرة الزيتون

بينما كانت القصبة وشجرة الزيتون تتجادلان حول قوة وثبات كل منهما وليونته، سخرت الزيتونة من القصبة قائلة لها إنها ضعيفة تذعن أمام جميع الرياح. فلم ترد القصبة. وسرعان ما هبّت رياح عنيفة فاهتزت القصبة وانحنت ونجت بسهولة من العاصفة، أما شجرة الزيتون فقاومت حتى اقتلعتها الرياح. تظهره هذه القصة أن أولئك الذين يذعنون للظروف والقوى المتفوقة يملكون ميزة على أعدائهم الأقوى منهم.

«حكايات آسوب»، القرن السادس ق.م.

الخبـرة الكافيـة لإنجاحـهـا؟ وبمرور الأيام صـار صـوت روزفلت أعلى وأوضح، وصار أكثر درامية في حركاته، أما نبرته فنحت منحى إنجيلياً وكأنه داوود في مواجهة غولياث (أي لاندون) الذي يمثل مصالح الشركات الكبرى التي تريد إعادة البلاد إلى حقبة الاحتكار والسرقة.

راقب الجـمـهـوريون بجـزع تزايد جـمـهـور روزفلت. كل أولئك الذين ساعـدتهـم إصـلاحـات روزفلت وبرامجـه بطريقـة أو أخـرى ظهـروا بعـشـرات الآلاف وكـان تأييـدهم لروزفلت شبـه ديني في حـرارتـه. وفي أحـد خطاباته المثيرة صنّف المصالح المالية الضخمة المتحالفة ضده، ليختم قائلاً: «لم يحدث قطّ في تاريخنا أن اتحدت كل هذه القوى ضدّ مرشح واحـد مثلما يفعلون اليوم. إنهم يجمعون على كرهي وأنا أرحب بكراهيتهم... أحب أن يقال عن ولايتي الثانية أنه خلالها واجهت هذه القوى سيدها».

راح لاندون، حين أحس بالتغير الكبير في مسار الانتخابات، يشن هجوماً أعنف على روزفلت، مبعداً نفسه عن برامج «الصفقة الجديدة»، الذي زعم سابقاً تأييدها – لكن كل هذا كان يعمّق الحفرة التي وقع فيها. فقد غيّر آراءه في وقت متأخر جداً وكردة فعل على حظوظه المتعثرة.

في يوم الانتخابات حقق روزفلت فوزاً ساحقاً، في ما اعتبر وقتذاك أكبر فارق بين المتنافسين، في التاريخ الانتخابي الأمريكي، فقد فاز بكل الولايات ما عدا اثنتين، وتقلصت مقاعد الجمهوريين في مجلس الشيوخ إلى 16 مقعداً. وكان الأكثر إدهاشاً من حجم انتصاره غير المسبوق، هو السرعة التي قلب بها مسار الانتخابات.

تفسير

حين تابع روزفلت مؤتمر الجمـهوريين رأى بوضوح الخط الذي سيسلكونه خلال الأشهر التالية: خط وسطي يؤكد على القيم الاجتماعية وعلى شخصية المرشح، أكثر مما على السيـاسة. فبات بإمكانه وضع الفخ المثالي عبـر ترك الساحة، مفسحاً في المجال للاندون بحفر موقعه المعتدل في عقول الناس،

وبإلزام نفسه بهذا الموقع أكثر فأكثر. في الأثناء فإن الجمهوريين الأكثر جنوحاً نحو اليمين سيهاجمونه بشكل لاذع وشخصي. وكان روزفلت مدركاً أنه في وقت ما سترتفع حظوظ لاندون في استطلاعات الرأي، لكن سيأتي وقت أيضاً يشبع فيه الناس من هذه الهجمات اليمينية ضده.

حين أحس بوصول هذه اللحظة عاد إلى الساحة في نهاية سبتمبر ووضع نفسه إلى يسار لاندون. كان الخيار استراتيجياً، لا أيديولوجياً، فقد سمح له بأن يرسم خطاً واضحاً بينه وبين منافسه. في أوقات الأزمات مثل «الكساد الكبير»، من الأفضل أن يبدو قوياً وحاسماً، لكي يساند رأياً أو يعارض عدواً واضحاً. والهجمات التي تعرض لها من الجمهوريين وفرت له هذا العدو الواضح، أما مواقف لاندون المترددة من البرامج الإصلاحية فقد جعلته يبدو أقوى. في الحالين كان هو الرابح.

أصبح لاندون في مواجهة معضلة: إذا استمرّ في موقعه الوسطي، فقد يضجر الجمهور ويبدو ضعيفاً. إذا انتقل يميناً – وهو الخيار الذي أخذه فعلاً – فسيبدو غير مثابر على آرائه، وبالتالي يائساً. كانت هذه حرب مناورات بامتياز: ابدأ باتخاذ موقع قوي – في حالة روزفلت موقعه الرئاسي – الذي يترك لك خيارات مفتوحة ومجالاً للمناورة. ثم دع أعداءك يكشفون عن اتجاههم. وحين يلتزمون بموقع ما دعهم يتمسكون به، بل دعهم يعلنون عنه بأعلى الصوت. الآن بعد أن أصبحوا في موقع ثابت، يمكنك أن تناور في الجانب الذي سيحشرهم، ويترك لهم القليل من الخيارات السيئة. وبانتظاره حتى الأسابيع الستة الأخيرة من الانتخابات فقد حرمهم روزفلت من أي وقت لكي يعدلوا خططهم وحمى حضوره القوي من التراجع.

كل شيء في عصرنا الراهن سياسي، والسياسة برمتها تتعلق باتخاذ المواقع. وفي أي معركة سياسية، أفضل طريقة للبحث عن موقع هو أن ترسم خطاً متناقضاً مع الطرف المقابل. إذا ما التجأت إلى الخطابات لرسم هذا الخط فأنت على أرضية مهتزة: الناس لا يثقون بالكلمات. أما الإصرار على أنك قوي أو مؤهل جيداً فإنه يبدو ترويجاً ذاتياً. بدلاً من ذلك دع الطرف الآخر

بالطبع، إن بساطة حركة نابليون الاستراتيجية الاستراتيجية، بليونتها المطلقة، مخادعة إلى أقصى حدّ. إن تنسيقه الحركة اليومية لدزينة أو أكثر من التشكيلات الكبرى، التي تتحرك جميعها في مسارات مختلفة، ويبعد الواحد منها عن أقرب تشكيل منه مسافة يوم أو يومين من المسير، وفي الوقت نفسه تظهر حركتها عشوائية وعديمة التنسيق بهدف خداع العدو حول قوته الفعلية، هذا التنسيق والتناسب هو نتاج عقل حسابي استثنائي. إنها في حقيقة الأمر ذروة العبقرية... فالهدف المطلق لهذه الحركة المدروسة جيداً هو إيصال أكبر عدد ممكن من الجنود على ساحة المعركة التي يكون غالباً قد اختارها قبل أشهر من

يتكلم ويقوم بالخطوة الأولى. وما أن يلتزم بموقع ما ويرسخه في عقول الآخرين، حتى يصبح ثمرة يانعة جاهزة لضربة المعول. الآن يمكنك رسم التناقض بينك وبينه باقتباس أقواله وجعلها ترتدّ ضده، مظهراً مدى اختلافك عنه – في النبرة والموقف والأفعال. اجعل هذا الاختلاف عميقاً. إذا ما التزم بموقع متطرف لا تردّ بأن تكون معتدلاً (الاعتدال عموماً ضعيف)؛ هاجمه لترويجه لعدم الاستقرار، أو بوصفه ثورياً متعطشاً للسلطة. إذا ما ردّ بخفض نبرته، فهاجمه على عدم مثابرته. إذا ما استمر في طريقه، فإن رسالته ستضعف. إذا ما صار دفاعياً أكثر فإنك تثبت اتهامك له بأنه غير مستقر.

استعمل هذه الاستراتيجية في الحياة اليومية، ودع الناس يلزمون أنفسهم بموقع يمكنك تحويله إلى شارع مسدود. لا تقل أبداً إنك قوي، بل أثبت ذلك، عبر رسم خط واضح يفصلك عن منافسك المعتدل أو غير المثابر.

3– دخل الأتراك الحرب العالمية الأولى إلى جانب الألمان. وكان أعداؤهم الأساسيون في الشرق الأوسط هم البريطانيين، الذين كانوا متمركزين في مصر، لكن بحلول العام 1917 وصلوا إلى وضع مريح من وضعية لا غالب ولا مغلوب (في لعبة الشطرنج، حين يصبح متعذراً على أي من الطرفين القيام بأي حركة) أو الجمود: كان الأتراك يسيطرون على خط سكة حديد (خط الحجاز) يمتد 800 ميل بين سوريا إلى شمالهم والحجاز (في جنوب غرب السعودية) إلى جنوبهم. وإلى غرب الجزء المركزي من هذا الخط تقع العقبة، على البحر الأحمر، وهي موقع تركي أساسي يمكنهم من خلاله تحريك جيوشهم بسرعة شمالاً وجنوباً لحماية هذا الخط.

كان الأتراك قد صدوا البريطانيين ودفعوهم إلى التراجع في «غاليبولي» (راجع الفصل الخامس)، مما عزّز روحهم المعنوية. وشعر قادتهم في الشرق الأوسط بالأمان. حاول الإنجليز إثارة ثورة ضد الأتراك بين عرب الحجاز، آملين بأن الثورة ستنتشر شمالاً؛ كان العرب قد نجحوا في القيام ببضع الغارات ضد الأتراك هنا وهناك لكنهم كانوا يتقاتلون ضدّ بعضهم أكثر مما ضدّ الأتراك.

حدوثها.. ويقدّم بوريين شهادته كشاهد عيان حول بونابرت في بدايات الحملة الإيطالية عام 1800، فيصفه ممدداً بالكامل على الأرض، ويغرز دبابيس ملونة في الخرائط قائلاً: «سأحاربه هنا، في السهل المتاخم لنهر سكريفيا»، بدقة متناهية هي نتاج حسابات عقلية أشبه بتعقيد الحاسوب. بعد حساب كل حركة متاحة للعدو قام بونابرت بالقضاء عليها الواحدة بعد الأخرى، تاركاً هامشاً لتأثير المصادفات في الأحداث، ليخرج أخيراً بالجواب الذي أصبح واقعاً يوم 14 يونيو في حقل مارينغو الواقع على السهل المحاط بنهري بورميدا وسكريفيا.

«**حملات نابليون، دافيد ج. تشاندلر**، 1966.

كان البريطانيون طامعين بالعقبة ويخططون للاستيلاء عليها من البحر عبر أسطولهم البحري القوي، لكن خلف العقبة كان ثمة جبل مليء بالمضايق العميقة، وقد حوّل الأتراك هذا الجبل إلى حصن مكين لهم. وبالتالي حتى لو استولوا على العقبة فلن يتمكنوا من التقدم داخل الأرض مما يجعل احتلال المدينة بلا جدوى. كل من الأتراك والبريطانيين رأى الوضع بالطريقة نفسها واستمر حال الجمود أو اللاحركة.

في يونيو 1917 تلقى القادة الأتراك في الحصون التي تراقب العقبة تقارير عن تحركات غريبة للعدو في الصحراء السورية إلى شمال الشرق. يبدو أن شاباً بريطانياً في التاسعة والعشرين، يعمل ضابط اتصال مع العرب، ويدعى ت. أ. لورنس قد عبر مئات الأميال في الصحراء المهجورة لكي يجنّد جيشاً من قبيلة «الحويطات»، وهي قبيلة سورية مشهورة بالقتال على ظهور الجمال. أرسل الأتراك كشافة لمعرفة المزيد، وكانوا يعرفون بعض المعلومات عن لورنس: كان ينطق اللغة العربية وهو لم يكن مألوفاً بين الضباط البريطانيين، كما اختلط مع السكان المحليين، وحتى أنه كان يلبس مثلهم. كما أنه كان صديقاً للشريف فيصل، قائد الثورة العربية. أتراه يحشد جيشاً لمهاجمة العقبة؟ كان الأمر يستحق الانتباه الحذر. ثم علم الأتراك أن لورنس قد أفشى لزعيم عربي، يواليهم سراً، بأنه متجه إلى دمشق لنشر الثورة العربية. كان هذا أعظم ما يخشاه الأتراك، إذ أن اندلاع ثورة في المناطق الأكثر اكتظاظاً بالسكان في الشمال سيصعب السيطرة عليها.

لم يكن الجيش الذي جمعه لورنس ليتجاوز الخمسمائة عنصر، لكن «الحويطات» كانوا معروفين بقتالهم على الجمال وبضراوتهم وحركيتهم. أنذر الأتراك زملاءهم في دمشق وأرسلوا فرقاً لتعقب لورنس، وهي مهمة صعبة نظراً لحركية العرب واتساع الصحراء.

خلال الأسابيع القليلة التالية، كانت تحركات لورنس محيرة في الحدّ الأدنى: فلم ينتقل جنوده شمالاً باتجاه دمشق، بل جنوباً نحو مدينة معان الواقعة على طريق سكة الحديد، وهي موقع تخزين يؤمن احتياجات العقبة،

على بعد أربعين ميلاً. لكن لورنس اختفى من معان أسرع مما ظهر، ليعاود الظهور على بعد مئات الأميال وليقود سلسلة غارات على خط سكة الحديد بين عمان ودمشق. وكل هذا ضاعف من قلق الأتراك الذين أرسلوا 400 خيال من عمان للبحث عنه.

خلال بضعة أيام اختفى كل أثر للورنس. وفي الأثناء فوجئ الأتراك باندلاع انتفاضة على بعد أميال قليلة إلى جنوب معان. فقد سيطرت قبيلة تدعى «الدمانية» على بلدة «أبو اللسن»، الواقعة مباشرة على خط السكة بين معان والعقبة. فأرسلت كتيبة لاستعادة البلدة لكنها اكتشفت أن الحصن الذي يحرس البلدة قد دمّر وأن العرب غادروها. ثم فجأة حدث شيء غير متوقع ومقلق: ظهر جيش «الحويطات» على هضبة تشرف على أبو اللسال.

بعد أن ضللتهم الانتفاضة المحلية أضاع الأتراك آثار لورنس. والآن أقام صلة مع قبيلة «الدمانية» فأوقع الكتيبة التي أرسلوها في الفخ. كان الفرسان العرب يتحركون على التلال بسرعة وخفة كبيرة، جاعلين الأتراك يستنزفون ذخيرتهم بإطلاق الرصاص عليهم. وفي الأثناء أنهكت شمس الظهيرة الجنود الأتراك وحين تأكد من أنهم قد أنهكوا تماماً هبط مع جنوده باتجاههم، فرص الأتراك صفوفهم لكن خيالة الجمال السريعين هاجموهم من الجانب والمؤخرة. كانت مجزرة قتل فيها 300 جندي تركي وتم أسر البقية.

أخيراً فهم القادة الأتراك في العقبة لعبة لورنس: لقد قطع عنهم خط سكة الحديد الذي يعتمدون عليه للتزود بالإمدادات. وأيضاً، بعد أن رأت قبائل أخرى النجاح الذي حققه «الحويطات» انضمت إلى لورنس، الذي شكل جيشاً قوياً بدأ يشق طريقه عبر مضائق جبل العقبة. لم يكن ليتصور الأتراك أن يهاجمهم جيش من ذاك الاتجاه، وكانت تحصيناتهم كلها في الاتجاه الآخر، أي نحو البحر والبريطانيين. يشتهر العرب بقسوتهم مع الأعداء الذين يقاومونهم، فبدأ قادة الحصون في الجهات الخلفية من العقبة بالاستسلام. أرسل الأتراك رجالهم الثلاثمائة من العقبة لكي يوقفوا هذا التقدم، لكنهم

حوصروا سريعاً بالمقاتلين العرب.

في السادس من يوليو استسلم الأتراك أخيراً وشاهد قادتهم مصدومين جيش لورنس الفوضوي وهو يتجه إلى البحر للاستيلاء على ما كان يبدو موقعاً منيعاً. بهذه الضربة وحدها قلب لورنس موازين القوى في الشرق الأوسط.

تفسير

يظهر القتال بين الأتراك والإنجليز خلال الحرب العالمية الأولى الفرق بين حرب الاستنزاف وحرب المناورات. قبل خطوة لورنس اللامعة كان البريطانيون الذين يقاتلون حرب استنزاف يدفعون العرب للسيطرة على النقاط الرئيسية على امتداد خط الحجاز. وهذه الاستراتيجية صبت في مصلحة الأتراك: فهم لديهم قلة من الجنود يحرسون الخط كله، لكن ما أن يروا أن العرب قد هاجموا إحدى النقاط حتى يحركون بسرعة جنودهم ويستعملون تفوقهم العسكري إما للدفاع عن هذه النقطة وإما لاستردادها. وقد رأى لورنس، الذي لا يملك خبرة عسكرية لكنه يتمتع بالحدس الصائب، مدى الغباء في هذا الأمر. حول خط الحجاز ثمة آلاف الأميال المربعة من الأراضي الصحراوية التي لا يحتلها الأتراك، وكان العرب معروفين ببراعتهم في القتال المتحرك على ظهور الجمال من أيام النبي محمد، وقد منحتهم المساحات الواسعة المتوافرة لهم احتمالات لا متناهية للمناورات التي يمكن أن تهدّد الأتراك في كل مكان، وتجبرهم على التحصن في قلاعهم. وفي تلك الحالة التي حرموا فيها من المؤن والإمدادات فقدوا مقدرتهم على الدفاع عن المنطقة المحيطة بهم. مفتاح الحرب الشاملة كان نشر الثورة شمالاً، باتجاه دمشق، مما يسمح للعرب بتهديد خط الحجاز كله. لكن لفعل ذلك كانوا يحتاجون إلى قاعدة في المركز، وكانت العقبة تشكّل هذه القاعدة.

كان البريطانيون ضيقي الأفق كالأتراك تماماً، ولم يتصوّروا حملة تقوم بها مجموعة من العرب يقودهم ضابط اتصال. ووجد الأخير، أي لورنس، نفسه

إن المحارب ورجل الدولة، يشبهان المقامر الذي لا ينتظر الحظ بل يحضر له، ويجذبه، ويبدو واثقاً من قدرته على تحديده. فهما، أي المحارب ورجل الدولة، على عكس الأحمق والجبان، ماهران في انتهاز الفرص حين تأتي، ويعرفان كيف يستفيدان،عبر الوقاية والإجراءات الحكيمة، من هذه الفرصة أو تلك أ، من عدة فرص في آن معاً. فإذا حدث هذا الأمر يفوزان، وإذا حدث ذاك يفوزان أيضاً، وغالباً ما يفوزان في الظروف نفسها بطرق مختلفة. هذا النوع من الرجال الحكماء قد يمتدحون بسبب حظهم الحسن بقدر ما بسبب إدارتهم الجيدة، ويكافأون على حظهم بقدر ما على فضائلهم.

«شخصيات»، جان دي لا بروبير (-1696 1645).

مجبراً على القيام بالأمر بمفرده. وقام باقتفاء سلسلة من الثغرات الكبيرة في المساحات الصحراوية الشاسعة، وأثار حيرة الأتراك في ما يتعلق بأهدافه. عالماً أن الأتراك يخشون هجوماً على دمشق، نشر متعمداً تلك الكذبة حول استهدافه لها، جاعلاً الأتراك يرسلون جنودهم شمالاً في مطاردة عبثية. ثم، مستغلاً عدم مقدرتهم على تصور هجوم يقوم به العرب أنفسهم على العقبة من الجانب الخلفي (وهو فشل شاركهم فيه البريطانيون)، تمكن من مباغتتهم. وكان احتلاله التالي للعقبة بمثابة اقتصاد الموارد: قتل اثنان من رجاله فقط (قارن ذلك مع محاولة البريطانيين الفاشلة للاستيلاء على غزة في العام نفسه والذي سقط فيه ثلاثة آلاف جندي بريطاني). وكانت السيطرة على العقبة نقطة التحول التي أدت إلى انتصار البريطانيين على الأتراك في الشرق الأوسط.

إن القوة الأكبر التي يمكنك أن تحوزها في أي صراع هي المقدرة على إرباك عدوك أو منافسك حيال نواياك. فالأعداء المرتبكون لا يعرفون أين ينبغي أن يدافعوا عن أنفسهم، فإذا ضربتهم ضربة مباغتة فقدوا توازنهم وسقطوا. لكي تحقق هذا عليك أن تناور لإنجاز هدف واحد، وهو أسر الأعداء في سلسلة من التخمينات. هكذا تجعلهم يطاردونك في دوائر؛ تقول شيئاً بينما تعني شيئاً آخر؛ تهدّد بضرب هدف بينما تصوّب على هدف آخر. هكذا تخلق في صفوف العدو الفوضى الكاملة. لكن لكي تفلح في ذلك تحتاج إلى مساحة للمناورة، أما إذا قمت بتحالفات تشلّ يديك، أو تحصنت في مواقع تحشرك في الزاوية، أو ألزمت نفسك بالدفاع عن موقع ثابت، فإنك تخسر قوة المناورة. يصبح من السهل توقّع تحركاتك. تصبح كالبريطانيين والأتراك، تتحرك في خطوط مستقيمة لتدافع عن مناطق معينة، متجاهلاً الصحراء الشاسعة حولك. إن الذين يقاتلون بهذه الطريقة يستحقون المعارك الدامية التي تواجههم.

4- في بداية العام 1937 واجه لاري كوهن، رئيس شركة «كولومبيا

بيكتشرز » منذ زمن طويل، كارثة. لقد غادر أنجح مخرجيه فرانك كابرا الشركة في وقت تتراجع فيه أرباحها. كان كوهن بحاجة إلى فيلم ناجح وإلى بديل من كابرا، وقد عثر على ضالته في سيناريو كوميدي بعنوان « الحقيقة المرة »، وفي مخرج في التاسعة والعشرين يدعى ليو ماك كاري الذي كان أخرج فيلم « حساء البط » مع الإخوة ماركس، وفيلم « راغلز أوف ريد غاب » مع تشارلز لوتون، وهما فيلمان كوميديان مختلفان، إنما ناجحان. عرض كوهن على ماك كاري إخراج « الحقيقة المرة ».

قال ماك كاري إن السيناريو لم يعجبه، لكنه وافق على إخراج الفيلم لقاء مئة ألف دولار، وهو مبلغ طائل وفقاً لذاك الزمان. انفجر كوهن (الذي كان يدير شركته مثل موسوليني، وفي الواقع كان لديه في أدراجه سيناريو فيلم عن هذا الأخير)، انفجر غاضباً حين سمع الرقم. فنهض ماك كاري وهمّ نحو الباب، لكنه لاحظ البيانو الخاص بالمنتج في مكتبه. كان ماك كاري كاتب أغنيات محبط. فجلس وبدأ يعزف لحناً استعراضياً. وكان كوهن ضعيفاً تجاه هذا النوع من الموسيقى، "أي شخص يحب الموسيقى هكذا لابدّ من أن يكون موهوباً »، قال « سأدفع لك هذا الأجر الطائل. فلتبدأ بالعمل غداً ».

لكن الأيام التالية جعلت كوهن يندم على قراره.

تم اختيار ثلاثة نجوم لأدوار البطولة في « الحقيقة المرة »، وهم غاري غرانت وإيرين دان ورالف بيلامي، وثلاثتهم أبدوا امتعاضهم من أدوارهم مثلما كتبت في السيناريو، ولم يكن أي منهم راغباً في لعب دوره، ومع مرور الوقت زادت تعاستهم. فشرع ماك كاري في مراجعة السيناريو، أو بالأحرى التخلي عنه والبدء من جديد، لكن عملية المراجعة هذه كانت تتم بطريقة غريبة – كان يجلس في مرآب سيارات في « هوليوود بوليفار » مع كاتبة السيناريو فينا ديلمر ويرتجل المشاهد الجديدة معها. وحين بدأ التصوير كان يمشي على الشاطئ ويوزع مواقع تصوير العمل لليوم التالي على شكل قصاصات بنية ممزقة. وكان أسلوبه مزعجاً للممثلين أيضاً. ذات يوم مثلاً سأل دان ما إذا كانت تجيد العزف على البيانو، وبيلامي ما إذا كان يجيد الغناء،

إن « الحركية » (القدرة على التحرك بحرية من مكان إلى آخر)، والتي هي المقدرة على ممارسة القوة على مدى مساحة واسعة، هي خاصية أخرى من خصائص لاعب الشطرنج البارع، التي يضمن من خلالها أن كل واحدة من قطعه تستطيع ممارسة الضغط على أكبر عدد من مربعات الرقعة، بدلاً من أن تحشره القطع الأخرى في الزاوية. بالتالي فإن المعلّم في الشطرنج يتطلع إلى تبادل البيادق مع الخصم (معارك المشاة) لا لأنه يريد إنهاكه بل لأنه يعرف أنه يستطيع تعزيز قوة الرّخ لديه (القوات الآلية) وجعله يتحرك بحرية عبر المربعات الخالية. بهذه الطريقة فإن معلم الشطرنج يحارب لكي يتحرك. وهذه الفكرة مركزية في نظرية حرب المناورات.

«فن المناورة»، روبرت آر. ليونارد، 1991.

فأجاب كلاهما «ليس بصورة جيدة»، لكن كانت خطوته التالية أن يجعل دان تعزف «هوم أون ذي راينج»، بينما يصاحبها بيلامي في الغناء. لم يستمتع الممثلان بهذا التمرين المهين، لكن ماك كاري كان مسروراً به وصور الأغنية كاملة. ولم يكن أي من هذا وارداً في السيناريو لكن انتهى به الأمر في الفيلم.

أحياناً كان الممثلون ينتظرون في موقع التصوير بينما يلهو ماك كاري على البيانو، ثم يخرج فجأة بفكرة ما حول ما يريد تصويره في ذلك اليوم. وذات صباح زار كوهن موقع التصوير وشاهد هذه العملية الغريبة فقال الكاري: «لقد وظفتك لتصنع فيلماً كوميدياً عظيماً لكي أثبت لفرانك كابرا أننا نجحنا من دونه، لكن الشخص الوحيد الذي سيضحكه هذا الفيلم هو كابرا»، اشمئز موهن مما يجري ويئس من الأمر كله. وقد تزايد انزعاجه بصورة يومية، لكنه كان ملزماً بدفع أربعين ألف دولار لدان، سواء تمّ تصويره أم لا. ولم يكن قادراً على طرد ماك كاري في تلك المرحلة من دون التسبّب بالمزيد من المشكلات، ولا كان قادراً على إعادته إلى تصوير النص الأصلي، إذ كان قد بدأ بالتصوير وبدا الوحيد الذي يعرف إلى أين يتجه الفيلم.

ومرت الأيام، وبدأ الممثلون يرون منهجاً معيناً في جنون ماك كاري. كان يصورهم في لقطات طويلة من دون الإشراف على أدائهم، فتمتعت المشاهد بالعفوية والحيوية. ورغم أنه كان يبدو غير مبال فقد كان يعمد أحياناً إلى إعادة تصوير لقطة ما لم تكن حيوية بما فيه الكفاية. كانت أيام التصوير قليلة ومتقشفة.

ذات يوم، بعد غياب بضعة أيام، ظهر كوهن في موقع التصوير ليجد ماك كاري يقدم الشراب للممثلين. وكاد المنتج ينفجر غيظاً حين قال له المخرج إنهم يشربون احتفالاً، فقد أنهوا للتو التصوير. صدم كوهن واغتبط في آن، فقد أنهى ماك كاري التصوير قبل الوقت موفراً 200 ألف دولار من الميزانية. ثم، وسط دهشته أيضاً، اجتمعت مشاهد الفيلم في غرفة المونتاج مثل أحجية غريبة. وكان فيلماً جيداً، بل ممتازاً. الجمهور التجريبي الذي شاهد

الفيلم انفجر ضاحكاً، وأصاب «الحقيقة المرة» نجاحاً باهراً أما ماك كاري فقد فاز بأفضل أوسكار. لقد عثر كوهن على فرانك كابرا الجديد.

غير أنه لسوء الحظ كان ماك كاري قد رأى ميول كوهن الديكتاتورية، وعلى الرغم من العروض المغرية التي قدمت له، لم يعمل ماك كاري بعدها مع «كولومبيا».

تفسير

كان ليو ماك كاري، وهو أحد المخرجين اللامعين خلال الحقبة الذهبية في هوليوود، موسيقياً وكاتب أغنيات محبطاً. فراح يصنع الأفلام الهزلية، وكان هو الرجل الذي جمع شخصيتي لوريل وهاردي، فقط لأنه لم يكن قادراً على كسب عيشه من الموسيقى. ويعتبر «الحقيقة المرة» أحد أعظم الأفلام الكوميدية في تاريخ السينما، وقد استمد ماك كاري مزاج الفيلم وطريقة تصويره من حدسه الموسيقي: ألّف الفيلم في رأسه بالطريقة المرنة لكن المنطقية نفسها التي يرتجل فيها لحناً على البيانو. ولكي يصنع فيلماً بهذه الطريقة كان يحتاج إلى أمرين: المجال للمناورة والقدرة على بث الفوضى والارتباك، عبر قنوات منظمة، ضمن العملية الإبداعية.

بذل ماك كاري قصارى جهده ليظلّ على مسافة من كوهن والممثلين وكتاب السيناريو والجميع. لم يقبل أن يتمّ حشره في فكرة أي كان حول كيفية تصوير الفيلم. وإذ حصل لنفسه على مساحة للمناورة أصبح بوسعه الارتجال والتجريب والتحرك بليونة باتجاهات مختلفة في مشهد واحد، وفي الوقت نفسه يحتفظ بالسيطرة الكاملة على كل ما يجري – كان يبدو دائماً أنه يعرف ماذا يريد وماذا يفعل. ولأن صنع الأفلام بهذه الطريقة حوَّل كل يوم إلى حدّ جديد، اضطر الممثلون إلى التفاعل بطاقاتهم الخاصة، بدلاً من أن يحفظوا حرفياً أدوارهم كما وردت في السيناريو. ترك ماك كاري مساحة للمصادفة، ولأحداث الحياة العشوائية، لكي تدخل إلى مخططه الإبداعي من دون أن تشلّه الفوضى الناشئة عن ذلك. وعلى سبيل المثال حين علم بأن دان

وبيلامي لا يتمتعان بأي مهارة موسيقية استلهم مشهد الأغنية التي بدت حيوية وواقعية لأنه جاء معبراً عن أمر. لو أنه كان محضراً سلفاً لكان أقل مرحاً بكثير.

إن إخراج فيلم، أو أي مشروع فني أو مهني أو علمي، أشبه بخوض حرب. هناك منطق استراتيجي معين للطريقة التي تهاجم فيها مشكلة، وتحدّد شكل عملك، وتردم الهوة بين ما تريده وما تستطيع عمله. المخرجون السينمائيون أو الفنانون يبدأون غالباً من أفكار عظيمة، لكنهم خلال وضع الخطط العملية يضعون نوعاً من سترة النجاة، مثل سيناريو واضح ينفذونه، أو شكل يناسبهم، بحيث أن العملية الإبداعية تفقد عنصر المرح، ولا يعود ثمة ما يمكن استكشافه في الإبداع نفسه، فتبدو النتيجة النهائية جامدة ومخيبة للآمال. في المقابل قد يبدأ الفنانون بفكرة ضبابية تبدو واعدة، لكنهم يكونون شديدي الكسل أو عديمي الانضباط بحيث لا يمنحان هذه الفكرة شكلاً وإطاراً. يخلقون الكثير من المساحة والإرباك بحيث لا يتناسق شيء مع شيء آخر في نهاية المطاف.

الحل هو أن تخطط، أن تكون لديك فكرة واضحة عما تريده، ثم تضع نفسك في فضاء مفتوح لكي تمنح نفسك الخيارات التي تمكّنك من العمل. تقوم بإدارة الوضع لكنك تترك مجالاً للفرص غير المتوقعة والأحداث العشوائية. كل من الجنرالات والفنانين يمكن الحكم عليهم من طريقة تعاملهم مع الفوضى والإرباك، وكيف يعانقونهما وفي الوقت نفسه يديرونهما لتحقيق أهدافهم.

5– ذات يوم من العام 1540 في اليابان، على متن مركب محتشد بالمزارعين والتجار والحرفيين، أتحف ساموراي شاب بعض من شاء من المستمعين بحكايات انتصاراته العظيمة، ممثلاً بسيفه الذي يبلغ ثلاثة أقدام، مشاهد معاركه. أما الركاب الآخرون فكانوا خائفين بعض الشيء من هذا الشاب الرياضي، لذا ادعوا الاهتمام بقصصه تجنباً للمشكلات. لكن كان

الرقم 71، تحقيق النصر في مواجهة مئة عدو جاء لمقابلة الراهب يوزان، المعلم الثامن والعشرون في مدرسة «إنكاكوجي»، ساموراي يدعى ريوزان يمارس «الزن». فقال له المعلم: «أنت ذاهب إلى حوض الحمام عار كلياً، وفجأة يظهر أمامك مئة جندي بكامل عتادهم من سيوف ودروع، ويحاصرونك، فكيف ستواجههم؟ أتزحف أمامهم راجياً الرحمة؟ أم تفضل الموت كمحارب؟ أم أن رجلاً من أتباع «الطريق» يحظى بنعمة إلهية خاصة في موقف كهذا؟». فأجاب ريوزان: «دعني أفوز بلا استسلام وبلا قتال».

«ساموراي الزن: المحارب كنز»، تريفور ليجيت، 1995.

ثمة عجوز يجلس جانباً متجاهلاً الشاب المتبجّح. وكان من الواضح أنه هو أيضاً مقاتل ساموراي، لكن لا أحد كان يعرف أنه توشكاهارا بوكودن شخصياً، ربما أعظم مقاتل بالسيف في زمنه. كان في الخمسين من عمره ويحب السفر متخفياً بمفرده.

جلس بوكودن مغمض العينين وبدا لمن رآه على تلك الهيئة غارقاً في التأمل. لكن سكونه وصمته بدآ يزعجان الساموراي الشاب، الذي صرخ به في النهاية: «ألا تحب هذا النوع من الأحاديث؟ أنت لا تعرف حتى كيف تستعمل السيف، أليس كذلك أيها العجوز؟». فأجابه الرجل «بالطبع أجيد استعماله... غير أن طريقتي لا تتضمن استعمال سيفي في ظروف كهذه». فرد الشاب:«إنها طريقة باستعمال السيف من دون استعماله! لا تتحدث بالترهات... ما هي مدرستك القتالية على أي حال؟». أجابه العجوز:«إنها تسمّى موكيكاتسو –رو» (أسلوب للفوز في المعركة من دون اللجوء إلى السيف أو القتال). «ما هو هذا الأسلوب؟ كيف يمكنك أن تهزم خصماً من دون أن تقاتله؟».

عند هذا الحدّ أصبح الشاب غاضباً ومستفزاً، وطالب بوكودن بممارسة أسلوبه، متحدياً إياه بقتاله. رفض بوكودن القتال في مركب مزدحم، لكنه قال للشاب أنه سيريه أسلوب الموكيكاتسو – رو، حالما يصلان إلى أقرب شاطئ، وطلب من قبطان المركب أن يوصلهما إلى جزيرة صغيرة تقع على مقربة. بدأ الشاب يلوح بسيفه على سبيل التمرين، لكن العجوز ظلّ جالساً مغمضاً عينيه. ومع اقترابهما من الشاطئ صاح الشاب الذي بدأ صبره ينفد: «هيا إنك بارع بقدر براعة رجل ميت. سأريك مدى حدة سيفي!»، وقفز إلى الشاطئ.

بوكودن أخذ وقته، مثيراً أكثر غضب الساموراي الشاب، الذي بدأ يطلق الشتائم في وجهه. أخيراً سلم بوكودن سيفه لقبطان المركب قائلاً: »أسلوبي هو الموكيكاتسو– رو. لا حاجة بي للسيف». وبينما يقول كلماته هذه حمل المجذاف الطويل وضغط به بشدة مبعداً القارب بسرعة عن الشاطئ. راح

اختبار

حين تعلق وسط مئة عدو، كيف ستنتصر عليهم من دون استسلام ولا قتال؟

«ساموراي الزن: المحارب كونز»، تريفور ليجيت، 1995.

الشاب يصرخ مطالباً بعودة القارب، لكن بوكودن صرخ له قائلاً « هذا ما يسمّى النصر بلا قتال. أتحداك بأن تسبح في المياه وتأتي إلى هنا! ».

الآن بدأ الركاب يرون الساموراي الشاب يبتعد شيئاً فشيئاً، قافزاً في مكانه، ملوحاً بيديه، بينما صرخاته تخفت أكثر فأكثر. بدأوا بالضحك: لقد عبّر بوكودن بوضوح عن أسلوب الموكيكاتسو – رو.

تفسير

لحظة سماع بوكودن صوت الساموراي الشاب المتبجح، علم بأنه سيكون هناك مشكلات. القتال بالسيف على متن قارب مزدحم سيؤدي إلى كارثة وهو غير ضروري على الإطلاق. كان عليه أن ينزل الشاب من القارب من دون قتال، وأن يجعل هزيمته مذلة. فعل هذا عبر المناورة. أولاً بقي هادئاً وساكناً، مشتتاً انتباه الشاب عن الركاب الأبرياء وجاذباً إياه نحوه. ثم أربكه باسم مدرسة قتالية غير منطقي، شالاً عقله البسيط بهذا المفهوم الغريب. حاول الشاب إخفاء غضبه بالتبجح. أصبح الآن غاضباً جداً وفاقداً اتزانه العقلي بحيث أنه قفز إلى الشاطئ وحده، عاجزاً عن رؤية المعنى الواضح للموكيكاتسو – رو، حتى حين أصبح بعيداً عن القارب. وكان بوكودن يعتمد دائماً على إعداد خصومه أولاً ثم تحقيق نصر سهل عليهم، عبر المناورة بدلاً من البطش. وكانت هذه الحادثة التعبير المطلق عن فنه.

هدف المناورة هو أن تتيح لك نصراً سهلاً، وهذا يتحقق حين تستدرج أعداءك إلى مغادرة مواقعهم الحصينة إلى أرض لا يألفونها حيث يضطرون إلى القتال في حالة من انعدام التوازن. وبما أن قوة أعدائك غير منفصلة عن مقدرتهم على التفكير السليم، فينبغي أن تصمم مناورتك لجعلهم انفعاليين ومربكين. إذا كنت شديد المباشرة في هذه المناورة فإنك تخاطر بكشف لعبتك، يجب أن تكون خفياً، وأن تشدّ أعداءك نحوك بالتصرفات الملغزة، وأن تتسلسل ببطء تحت جلدهم بتعليقات وأفعال استفزازية، ثم تقوم بالتراجع. حين تشعر أنهم قد انفعلوا وازداد إحباطهم وغضبهم يمكنك أن

تسرّع إيقاع مناورتك. إذا قمت بالإعداد المناسب فإن أعداءك سيقفزون إلى الجزيرة بأنفسهم، ويمنحونك نصراً سهلاً.

صورة

المعول. أبسط الأدوات. أن تقطع به كل الحشائش الطويلة وحقول القطن غير اليانعة، هو عمل مضن. لكن دع السويقات تتحول ذهبية، جافة وقاسية، وعندها حتى أقل المعاول مضاء سيجز القطن بسهولة.

حجة:

«يتحقق النصر بالذبح والمناورة. وكلما كان القائد أعظم اعتمد على المناورة وقلت حاجته إلى الذبح... تقريباً كل المعارك التي تعتبر تحفاً في الفن العسكري... كانت معارك مناورات غالباً يجد العدو نفسه فيها يتعرض للهزيمة من خلال وسيلة جديدة، من خلال هجوم أو خدعة سريعة وغريبة وغير متوقعة. في معارك كهذه غالباً ما تتحقق الانتصارات بخسائر قليلة».

ونستون تشرشل (1874-1965).

نقض

ليس ثمة من جدوى أو شرف في السعي إلى المعركة المباشرة كهدف في حدّ ذاته. غير أن هذا النوع من القتال قد يكون له قيمة كجزء من مناورة أو استراتيجية. إن فرض حصار مفاجئ أو «تطويق» أو القيام بضربة أمامية مباشرة، حين لا يكون العدو متوقعاً ذلك، قد يكون له أثر ساحق.

الخطر الوحيد في المناورة هو أنها تمنحك الكثير من الخيارات بحيث تربك أنت نفسك. أبق المناورة بسيطة – واحصر نفسك بالخيارات التي تستطيع السيطرة عليها.

21

فاوض أثناء التقدّم

استراتيجية الحرب الدبلوماسية

سيحاول الناس دائماً أن يأخذوا منك بالمفاوضات ما عجزوا عن أخذه بالحرب أو المواجهة المباشرة. سيلجأون حتى إلى مبادئ العدل والأخلاق كغطاء يمنحهم موقعاً متقدماً. لا تخدع بهذا: إن التفاوض ليس إلا مناورة لحيازة السلطة أو الموقع، وعليك أن تضع نفسك دائماً في موقع قوي لا يتيح للطرف الآخر الحصول على أي مكاسب خلال التفاوض. قبل وخلال أي مفاوضات عليك أن تستمرّ بالتقدم، وخلق ضغط دائم يجبر الطرف الآخر على الموافقة على تسوية بشروطك أنت. كلما أخذت أكثر يمكنك أن تعطي في المقابل بتتابع لا معنى له. أنشئ لنفسك سمعة بأنك رجل صلب وغير مساوم، بحيث يكون الناس مستنفرين حتى قبل التقائك.

الحرب بوسائل أخرى

بعد أن هُزمت أثينا كلياً من قبل إسبارطة في الحرب الفيليبونوزية عام 404 ق.م، بدأت المدينة / الدولة العظيمة بالانهيار التدريجي. وخلال العقود التي تلت الهزيمة، كان مواطنون كثر، بمن فيهم الخطيب العظيم ديموسينيس، يحلمون بانبعاث مدينتهم التي كانت مهيمنة ذات يوم.

في العام 359 قتل بيرديكاس، ملك مقدونيا، في إحدى المعارك، ونشأ بعده صراع على السلطة. كان الأثينيون يعتبرون مقدونيا أرضاً بربرية تقع إلى شمالهم، وأهميتها الوحيدة تكمن في قربها من مواقعهم الأمامية التي تساعد على تأمين مؤنهم من الذرة من آسيا، ومن الذهب من المناجم المحلية. أحد هذه المواقع كانت مدينة أمفيبوليس التي كانت سابقاً مستعمرة أثينية قبل أن يستولي عليها المقدونيون. برزت خطة بين ساسة أثينا تقضي بدعم أحد المطالبين بالعرش في مقدونيا (رجل يدعى آرغيوس) بالجنود والسفن. إذا ما فاز فسيكون مديناً لأثينا وسيرد لهم مدينة أمفيبوليس القيمة.

لسوء الحظ راهن الأثينيون على الجواد الخطأ: فقد هزم فيليب، شقيق برديكاس، الذي كان يبلغ من العمر 24 عاماً، آرغيوس في معركة سهلة وتوّج ملكاً. غير أنه فاجأ الأثينيين بأنه لم يسع إلى الاستفادة من انتصاره، بل قام بالتراجع، متخلياً عن كل حق بمدينة أمفيبوليس ومانحاً إياها استقلالها. كما أنه أطلق دون فدية كل الجنود الأثينيين الذين أسرهم في المعركة. وحتى أنه ناقش إنشاء حلف مع أثينا واقترح في مفاوضات سرية أن يعيد غزو أمفيبوليس بعد بضع سنوات وإعادتها إلى سلطة أثينا، مقابل مدينة أخرى لا تزال تحت سيطرتها، وهو عرض أسخى من أن يقابله الأثينيون بالرفض.

أبلغ الموفدون الأثينيون إلى المفاوضات ساستهم بأن فيليب كان شخصاً ودوداً، وأنه تحت مظهره الفظ كان معجباً بالحضارة الأثينية، وقام بدعوة أشهر فلاسفة وفناني أثينا للسكن في عاصمته. شعر الأثينيون أنهم كسبوا بين ليلة وضحاها حليفاً مهماً في الشمال. فيليب كان يستعد لمحاربة قبائل بربرية

وقد أثبت اللورد أبردين أن التعامل معه أكثر سهولة حتى، فهذا الشاب البالغ من العمر 29 عاماً والذي بالكاد يتكلم الفرنسية لم يكن نداً لدبلوماسي بمهارة مترنيخ الذي أجاد توظيف ثقته البالغة بنفسه وتصلبه لصالحه. «إن مترنيخ شديد الحرص على اللورد أبردين» كتب كتكارت في تقريره. وجاءت ثمار ذلك بعد فترة قصيرة. لقد وصف مترنيخ مرة مهمة الدبلوماسي بوصفها فن أن تبدو مغفلاً من دون أن تكون كذلك، وقد مارس هذا المبدأ على أبردين «لا تحسب شخصية مذهلة..»، كتب أبردين لكاسلريه «بما أنني عاشرته طوال الوقت... أيعقل ألا أعرف بشأنه؟ حتى لو كان الأكثر سرية بين البشر فسيعكس

أخرى على حدود أخرى، وبالتالي فقد حل السلام بين أثينا ومقدونيا.

بعد بضع سنوات بينما عاشت أثينا صراعاً مريراً على السلطة، زحف فيليب واحتل أمفيبولس. وبناء على الاتفاق القائم بينهما أرسل الأثينيون موفدين للتفاوض، لكي يكتشفوا وسط دهشتهم أن عرض فيليب بإعادة المدينة لهم ما عاد سارياً، واكتفى بقطع وعود مستقبلية غامضة بصددها. وفي ظل الاضطرابات الحاصلة في أثينا لم يكن في وسع المفاوضين سوى القبول بهذا. الآن بعد أن أصبحت أمفيبوليس تحت سيطرته أصبح فيليب يملك مدخلاً غير محدود إلى مناجم الذهب والغابات الفسيحة في المنطقة. بدا أنه كان يخادعهم منذ البداية.

شن ديموسينيس هجوماً على فيليب المخادع وراح يحذر من الخطر الذي يشكله على اليونان كلها، داعياً إلى حشد جيش لمواجهة هذا التهديد، مستذكراً ببلاغته المعروفة انتصارات بلاده الماضية على طغاة آخرين. لم يحدث شيء عندها، لكن بعد بضع سنوات، حين بدأ فيليب يناور للاستيلاء على معبر ثيرموبايلي، الممر الضيق الذي يسيطر على التنقلات بين وسط اليونان وجنوبها – أرسلت أثينا جيشاً للدفاع عنه. تراجع فيليب وهنأ الأثينيون أنفسهم على هذا النصر.

خلال السنوات التالية راقب الأثينيون بحذر توسيع فيليب هيمنته إلى الشمال والشرق وصولاً إلى وسط اليونان. ثم فجأة في العام 346 ق.م، عرض التفاوض على معاهدة مع أثينا. كان قد أثبت سابقاً أنه ليس بأهل للثقة، وقد اقسم العديد من سياسيي أثينا على عدم التعامل معه مجدداً، لكن البديل كان خوض حرب مع مقدونيا في وقت لا تزال أثينا غير مستعدة لها. وبدا فيليب جدياً في رغبته بالتوصل إلى حلف متين، من شأنه في الحدّ الأدنى أن يؤمن لأثينا حقبة من السلم. لذا وعلى الرغم من تحفظاتهم، بعث الأثينيون سفراءهم إلى مقدونيا للتوقيع على اتفاقية تدعى «سلام فيلوقراطيس»، وتقضي الاتفاقية بأن تتخلى أثينا عن مطالبتها بأمفيبوليس لقاء وعود بضمان أمن بقية المواقع والمدن الواقعة شمالاً.

القليل من شخصية شخص معتاد على الخداع، لكن هذه ليست شخصيته. إنه، أكرر القول، ليس بالرجل اللامع.. إنه مغرور لكن يمكن الوثوق به..». بسبب استعلائه هذا وسهولة خداعه أطلق مترنيخ على أبردين الوصف الساخر: «أبله الدبلوماسية العزيز».

«عالم أعيد ترميمه»، هنري كيسنجر، 1957.

غادر السفراء مقدونيا مفعمين بالرضى عن هذه الاتفاقية، لكن في طريق عودتهم سمعوا بأخبار زحف فيليب واحتلاله ثيرموبايلي، وحين تحدّوه لتبرير تصرفه هذا، رد فيليب بأنه يريد أن يؤمن مصالحه في وسط اليونان من تهديد عارض تشكله قوة معادية,وتخلى بسرعة عن المعبر. لكن طفح الكيل بالأثينيين، وشعروا بأنهم تعرضوا للإذلال. مرة بعد أخرى استغلّ فيليب التفاوض والمعاهدات كوسيلة تغطية للتوسع البغيض. لم يكن بالرجل الشريف الذي يلتزم بكلمته ويحافظ على وعوده. قد يكون تخلى عن ثيرموبايلي لكن لم يكن هذا مهماً: فقد كان يسيطر باستمرار على مناطق واسعة، ثم يظهر بمظهر الراغب بالصلح والوفاق عبر إعادة بعض ما احتله، لكن القليل منها فقط، قبل أن يعيد لاحقاً السيطرة على الأراضي التي تخلى عنها. كان التأثير الواضح لذلك توسيع الأراضي الواقعة تحت سيطرته. وبمزجه بين الحرب والدبلوماسية المخادعة جعل مقدونيا القوة الأكبر في اليونان.

وصل ديمونيسيس وأتباعه إلى السلطة. كانت اتفاقية «سلام فيوقراطيس» عاراً بيناً، واستبعد كل من ساهم على إبرامها من الحكم. وبدأ الأثينيون يشكّلون مصدر إزعاج في البلاد إلى الشرق من أمفيبوليس، محاولين تأمين مواقع أكثر هناك، وحتى مفتعلين النزاع مع مقدونيا. وفي العام 338 ق.م أقاموا حلفاً مع طيبة بهدف الإعداد لحرب كبرى مع فيليب. وواجه المتحالفان المقدونيين في معركة كايرونيا، في وسط اليونان، لكن فيليب حقق نصراً كاسحاً عليهما، ولعب ابنه الإسكندر دوراً رئيسياً في هذا النصر.

استولى الذعر على الأثينيين: برابرة الشمال سيهاجمون مدينتهم ويسوونها بالأرض. لكن مرة أخرى ثبت خطأهم. وفي أسخى عرض للسلام وعد فيليب بألا يجتاح أثينا مقابل فرض سيطرته على المواقع (البلدات) المتنازع عليها في الشرق، وأن تعقد أثينا حلفاً مع مقدونيا. وكدليل على حسن نيته أطلق فيليب سراح الأسرى الأثينيين من حربه الأخيرة من دون أن يطالب بأي بدل مادي أو فدية. كما أنه أرسل ابنه الإسكندر لتزعم وفد تفاوضي إلى أثينا يحمل معه رماد الجنود الأثينيين الذين قتلوا في كايرونيا.

فبادر الأثينيون الممتنون لهذه الخطوة بمنح المواطنية للإسكندر ووالده الذي أقاموا له نصباً في سوق أثينا المركزي (الأغورا).

في وقت لاحق من تلك السنة عقد فيليب مؤتمراً دعا إليه كل الدول الإغريقية ما عدا إسبارطة التي رفضت المشاركة، بهدف تشكيل تحالف سيطلق عليه اسم «الاتحاد الهليني». وكانت تلك المرة الأولى التي تتحد فيها المدن / الدول الإغريقية في اتحاد كونفدرالي. وما أن تمّ الإتفاق على شروط التحالف حتى اقترح فيليب شن حرب موحدة ضد الفرس المكروهين. وتم قبول الاقتراح بكل سرور، على أن تتولى أثينا القيادة. بطريقة ما نسي الجميع كم كان فيليب خائناً لعهوده. وكان ابنه الإسكندر من قاد جيوش الاتحاد وتأسيس الإمبراطورية. وخلال كل ذلك ظلّ الأثينيون حلفاء أوفياء لمقدونيا، ومحور استقرارها الأساسي ضمن الاتحاد الهليني.

تفسير

تعتبر الحرب، في أحد مستوياتها، شأناً بسيطاً، فأنت تناور بجيشك لكي تهزم عدوك عبر قتل عدد كاف من جنوده، والاستيلاء على مساحة كافية من أراضيه، مما يجعلك قادراً على ادعاء النصر. قد تضطر إلى التراجع هنا أو هناك، بهدف تحقيق التقدّم في نهاية المطاف. أما المفاوضات فهي دائماً شأن مقلق. فمن جهة أنت بحاجة إلى تأمين مصالحك وزيادتها قدر المستطاع، ومن جهة أخرى تحتاج إلى المساومة بنية طيبة، وأن تقدم التنازلات، وتكسب ثقة الطرف الآخر. في هذه المنطقة الغريبة بين الحرب والسلام، من السهل إساءة فهم نوايا الخصم، مما قد يؤدي إلى تسوية لا تكون لصالحك على المدى الطويل.

في حالة مقدونيا وأثينا، كان فيليب ينظر إلى التفاوض كامتداد للحرب لا كشيء منفصل عنها. فكلاهما يحتاج إلى المناورة والاستراتيجية والخداع، وأن تستمر بالتقدّم مثلما تفعل في ميدان المعركة. وفهم التفاوض على هذا النحو هو ما جعل فيليب يعرض التخلي عن أمفيبولس والوعد بأن يعاود

الاستيلاء عليها لصالح أثينا في المرحلة القادمة، وهو وعد لم يكن ينوي الوفاء به. لكن هذه المناورة الافتتاحية منحته الصداقة والوقت، وأراحته من الأثينيين المزعجين بينما يتعامل مع أعداء آخرين. كما أن معاهدة فيلوقراطيس غطت على تحركاته في وسط اليونان وأبقت الأثينيين في حال من انعدام التوازن. فبعد أن قرر فيليب أن هدفه المطلق هو توحيد اليونان كلها وقيادتها في حملة ضد الفرس، أدرك أن أثينا – بتاريخها النبيل– يمكن أن تلعب دوراً كمركز رمزي للاتحاد الهليني. فقام بوضع شروط اتفاقية السلام على أساس ضمان ولاء المدينة.

لم يقلق فيليب الفتى حيال نكثه كلمته. فلماذا يفي بوعوده وهو يعرف أن الأثينيين سيجدون لاحقاً العذر ليوسعوا على حسابه مواقعهم في الشمال؟ فالثقة ليست مسألة أخلاقيات، بل هي مناورة أخرى، وشأنها شأن الصداقة، هي أمر قابل للبيع والشراء. ويمكنه أن يشتريهما لاحقاً من الأثينيين حين تصبح له اليد الطولى ولديه ما يقدّمه مقابل الحصول عليهما.

على غرار فيليب عليك أن ترى أي وضع تفاوضي تكون فيه مصالحك الحيوية على المحك كمجال صرف للمناورة. فإذا كنت في موقع ضعيف، استعمل التفاوض لكي تشتري لنفسك الوقت، ولكي تؤجل المعركة حتى تصبح جاهزاً. كن توافقياً، ليس بهدف اللطف بل كأسلوب تناوري. أما إذا كنت في موقع قوي فاحصل على كل ما يسعك الحصول عليه قبل التفاوض وخلاله. ثم تستطيع لاحقاً استرجاع بعض مكاسبك، متخلياً عن الأمور التي لا تساوي الكثير بالنسبة إليك بحيث تبدو كريماً مع خصمك. لا تقلق بشأن سمعتك أو خلق حالة من انعدام الثقة. فمذهلة هي السرعة التي سينسى بها أعداؤك الوعود التي نكثت بها حين تصبح قوياً وفي وضع تستطيع أن تقدّم لهم فيه شيئاً لمصلحتهم.

«بالتالي فإن الحاكم الحكيم لا يجدر به الوفاء بكلمته حين يكون ذلك ضدّ مصلحته... ولو كان جميع الناس صالحين لما كان هذا المبدأ صالحاً، لكن

امتناناً لصدور حكم البراءة بحقه أهدى أويستيس مذبحاً لإلهة الحرب أثينا، لكن الفيوريز آلهات الانتقام هددن بأنه ما لم يتم تغيير الحكم فسينزلن القحط بالتربة، ويدمرن المحاصيل وجميع ذرية مدينة أثينا. لكن الإلهة أثينا هدأت غضبهن بالإطراء، معترفة بأنهن يفقنها حكمة بكثير، واقترحت عليهن أن يتخذن مقراً في مغارة في أثينا يستقبلن فيها حشود العابدين الذين لا يمكن العثور على مثيل لهم في أي مكان آخر. ستصبح القرابين التي تليق بآلهة سفلية ملكاً لهن، وكذلك الأضاحي وأنواع الشراب التي تقدّم بعد الزواج أو الولادة، وكذلك سيحظين بمقاعد في المعبد. فإذا وافقن على هذه الدعوة ستصدر قراراً بأن أي بيت لا يعبدهن لن يعرف

بما أنهم أشرار ولن يحفظوا كلمتهم معك، فأنت لست ملزماً بحفظ كلمتك معهم. ولا مرة خذلت الأسس الشرعية أميراً يودّ إظهار أعذار متعددة لعدم وفائه بوعوده»

نيكولو ميكيافيلي، الأمير (1469-1527).

الازدهار، وفي المقابل عليها أن تتعهد بإثارة الرياح المناسبة من أجل سفنها، وأن تخصب أرضها، وأن تجعل شعبها ولاداً، وأن تقضي على غير الورعين، بحيث تضمن انتصار أثينا في الحرب. تشاورت الإلهات في الأمر لفترة قصيرة ثم وافقن على هذه المقترحات.

«الأساطير الإغريقية، الجزء الثاني»، روبرت غرايفز، 1995.

اليشب لقاء حجر

في بداية العام 1821 سمع وزير الخارجية الروسي كابو داستريا أنباء كان ينتظرها منذ زمن طويل: مجموعة من الوطنيين اليونانيين انتفضوا ضدّ الأتراك (كانت اليونان وقتذاك جزءاً من الإمبراطورية العثمانية)، بهدف طردهم من البلاد وإنشاء حكومة ليبرالية. وكان الوزير ذو الأصول اليونانية النبيلة يحلم بتدخل روسيا في الشؤون اليونانية. وكانت روسيا قوة عسكرية متنامية وبدعمها الثورة – في حال فوز الثوار – فستكسب نفوذاً في اليونان المستقلة وتجد لأسطولها مدخلاً إلى موانئ البحر المتوسط. كما أن الروس يعتبرون أنفسهم حماة الكنيسة اليونانية الأورثوذوكسية، وكان القيصر اسكندر رجلاً شديد التديّن، وقيادة حملة ضد الأتراك المسلمين سيرضي ضميره الأخلاقي والمصالح السياسية الروسية في آن معاً. كان الأمر جيداً من كافة النواحي.

كان ثمة عائق وحيد أمام داستريا، وهي الأمير كليمنس فون مترنيخ، وزير خارجية النمسا. قبل بضع سنوات، أقنع مترنيخ روسيا بالتحالف مع النمسا وبروسيا في ما سمّي بـ«الحلف المقدّس». وكان الهدف من هذا التحالف حماية حكومات الدول الثلاث من تهديد الثورة وحفظ السلام في أوروبا بعد الاضطراب الذي أحدثته حروب نابليون. وكان مترنيخ صديقاً لألكسندر الأول، وإذ شعر بان روسيا يمكن أن تتدخل في اليونان أرسل للقيصر مئات التقارير التي تزعم بأن الثورة ليست إلا جزءاً من مؤامرة أوروبية واسعة للتخلص من الأنظمة الملكية في المنطقة. فإذا هبّ القيصر لنجدة اليونان يكون قد وقع في فخّ الثوار، وبالتالي سيخرق هدف «الحلف المقدّس».

لم يكن داستريا بالأحمق: كان يعرف أن ما يريده مترنيخ حقاً هو منع

روسيا من توسيع نفوذها في البحر المتوسط، الأمر الذي سيسوء إنجلترا ويزعزع استقرار أوروبا، وهو أكثر ما يخشاه مترنيخ. كان الأمر بسيطاً بالنسبة إلى داستريا: ثمة حرب بينه وبين مترنيخ حول من يمارس تأثيراً أكبر على القيصر، وكانت لديه الأفضلية: كان يقابل القيصر بكثرة ويمكنه أن يعطّل قوة مترنيخ على الإقناع عبر الصلة الشخصية.

تحركت تركيا لقمع الثورة، ومع تصاعد الأعمال الوحشية ضد اليونانيين بدا تدخّل القيصر أمراً أكيداً. لكن في فبراير 1822ن مع وصول الثورة ذروتها، ارتكب القيصر ما اعتبره داستريا خطأً قاتلاً: وافق على إرسال موفد إلى فيينا لمناقشة الأزمة مع مترنيخ. وكان الأخير يحب استدراج المفاوضين إلى فيينا، حيث يمكنه أن يفتنهم ويحقق مآربه على حسابهم. وشعر داستريا أن الأمر يفلت من يديه، ولم يبق أمامه سوى خيار واحد: اختيار المبعوث الذي سيقابل مترنيخ ويعود إليه بتفاصيل اللقاء.

وقع اختيار داستريا على رجل يدعى تاتيشيف الذي كان سفير روسيا في إسبانيا، وكان مفاوضاً بارعاً ومجرّباً. استدعاه داستريا إلى اجتماع قبل رحيله إلى فيينا، وأعلمه بالمخاطر التي تنتظره: سيحاول مترنيخ إغراءه، وبهدف منع القيصر من التدخل في اليونان سيعرض التوسط للتوصل إلى تسوية مع الأتراك، وبالطبع سيدعو إلى مؤتمر أوروبي لمناقشة القضية. وهذه النقطة الأخيرة كانت حيلة مترنيخ المفضلة، إذ كان قادراً على السيطرة على مثل هذه المؤتمرات وتحقيق ما يريده منها. حذر وزير الخارجية تاتيشيف من الوقوع في سحر مترنيخ، وطلب منه أن يخبره على لسانه بأن روسيا تملك الحق بالتدخل لمساعدة إخوانهم المسيحيين الذين يعانون على أيدي الأتراك. كما أنذره بعدم الموافقة بأي شكل من الأشكال على مشاركة روسيا في المؤتمر.

عشية سفر تاتيشيف إلى فيينا تم استدعاؤه بصورة غير متوقعة لمقابلة القيصر شخصياً. وكان الأخير متوتراً ومأزوماً. ومن دون أن يكون عالماً بتوجيهات وزير خارجيته قال للمبعوث بأن ينقل لمترنيخ بأنه يريد التحرك بالتوافق مع الحلف، وفي الوقت نفسه يلبّي واجبه الأخلاقي تجاه اليونان. قرّر

تاتيشيف أن يؤجّل إيصال هذه الرسالة قدر ما يستطيع، لأنها ستربك مهمته أكثر.

خلال لقائه الأول مع مترنيخ في فيينا، درس المبعوث شخصيته جيداً. ورأى أنه شخص مغرور، تهمّه الحفلات الراقصة والفتيات أكثر مما تهمّه اليونان. بدا مترنيخ بالنسبة إليه شخصاً غير مبال ومعلوماته مغلوطة حول الأوضاع في اليونان، والكلام القليل الذي قاله بهذا الشأن أكد له ذلك. قرأ تاتيشيف عليه ملحوظة داستريا، فسأله مترنيخ، كأنما بشكل عفوي، ما إذا كان ثمة رسالة أخرى من القيصر. ولم يكن بمقدور الرجل أن يكذب، وانصبّ أمله على أن تزيد تعليمات القيصر المتناقضة مع تعليمات وزير خارجيته من إرباك الأمير، والبقاء متقدماً خطوة عليه في هذه المحادثات.

خلال الأيام التالية أمضى تاتيشيف وقتاً رائعاً في فيينا، ثم التقى مترنيخ مجدداً، الذي سأله ما إذا كان بوسعهما البدء بالمفاوضات استناداً إلى توجيهات القيصر. بدا هذا منصفاً وردّ تاتيشيف بأن الروس يريدون تحويل اليونان إلى دولة محمية للحصول على موافقة الحلف على التدخل الروسي فيها، وهكذا دواليك. لكن مترنيخ رفض كافة الاقتراحات قائلاً إن حكومته لا يمكن أن توافق على أشياء كهذه، فطالبه تاتيشيف باقتراحات بديلة. ولم يستجب مترنيخ مع هذا الطلب، بل خاض نقاشاً تجريدياً حول الثورة وأهمية «الحلف المقدّس» وأمور أخرى لا صلة لها بالموضوع. تسبّب كلام مترنيخ بتشويش تاتيشيف بل بمضايقته، فهو كان يريد الحصول على موقف، لكن هذه النقاشات كانت غير رسمية وفضفاضة، وفي ظلّ إرباكه لم يتمكن من توجيهها بالاتجاه الذي يريده.

بعد أيام قليلة عاود مترنيخ استدعاء تاتيشيف، وكان يبدو عليه الإنزعاج، بل الألم، وقال له إن الأتراك بعثوا برسالة احتجاج تزعم بأن الروس يقفون وراء الاضطرابات في اليونان وطلبوا منه إيصال رسالة للقيصر بأنهم سيقاتلون حتى الموت للتمسّك بما يعتبرونه حقاً لهم. وبنبرة تعكس استياءه من غياب الحس الديبلوماسي لدى الأتراك، أخبره بأن بلاده ترى إيصال مثل هذه الرسالة إلى

القيصر أمراً مخزياً. وأضاف إن النمساويين يعتبرون الروس أهم حلفائهم وبالتالي سيدعمون شروط روسيا لحل الأزمة. وقال أخيراً إنه إذا رفض الأتراك هذه الشروط فإن النمسا ستقطع علاقتها بهم.

تأثر تاتيشيف بهذا التعبير العاطفي المفاجئ. وبدأ يظن أن الروس أساءوا فهم مترنيخ، وأنه ربما يكون فعلاً يقف بجانبهم. وخشية من أن يسيء داستريا فهم الأمر، أرسل تاتيشيف يبلغ القيصر وحده بتفاصيل الاجتماع. وبعد بضعة أيام رد القيصر بأنه من الآن فلاحقاً عليه أن يبلغه وحده بتفاصيل هذه المفاوضات، التي أبعد داستريا عنها.

تسارعت وتيرة المفاوضات، وناقش الرجلان فقط الحلول الدبلوماسية للأزمة، ولم يعد يذكر حق روسيا بالتدخل عسكرياً في اليونان. أخيراً دعا مترنيخ القيصر لحضور مؤتمر حول القضية في فيرونا بإيطاليا، سيعقد بعد بضعة أشهر. وفي هذا المؤتمر ستقود روسيا النقاش حول أفضل السبل لحل الأزمة، وستكون في مركز الاهتمام، وسيحتفى بالقيصر بوصفه منقذ أوروبا في الحملة ضدّ الثورة. أبدى القيصر سعادته بالمشاركة.

أما في سان بطرسبورغ فقد راح داستريا يعبّر عن غضبه وحنقه الشديدين أمام الجميع، لكن بعد فترة وجيزة من عودة تاتيشيف تمّ إعفاء داستريا من منصب وزير الخارجية. وفي المؤتمر الذي عقد بعد أشهر في فيرونا، ومثلما توقّع تماماً، تمّ حلّ الأزمة اليونانية بالطريقة التي تخدم مصالح النمسا. كان القيصر نجم العرض غير أنه لم يبال أو لم ينتبه أنه وقّع على وثيقة تمنع عملياً روسيا من التدخل الأحادي في البلقان، وبالتالي التخلي عن حق أصرّ عليه كل قائد روسي منذ بطرس الكبير. حقّق مترنيخ فوزاً كاسحاً على داستريا أكبر بكثير مما كان يتوقع هذا الأخير.

تفسير

كان هدف مترنيخ الدائم التوصل إلى تسوية تخدم مصالح بلاده بعيدة الأمد. وكانت برأيه تتضمن، ليس منع روسيا من التدخل في اليونان، بل

مناورة القيصر حتى يتنازل كلياً عن الحق بإرسال جيوشه إلى البلقان، الأمر الذي يشكّل عنصر سلام دائم في أوروبا. لذا درس مترنيخ عن القوى النسبية لكل من الطرفين. ما هو نفوذه على الروس؟ في حقيقة الأمر بالكاد كان يملك نفوذاً. لكنه كان يملك ورقة رابحة: دراسته الطويلة لشخصية القيصر الغريبة. فقد كان ألكسندر شخصاً عاطفياً جداً لا يقدم على شيء إلا إذا كان منفعلاً. وكان يحب تحويل كل شيء إلى حملة مقدسة. لذا، ومنذ بداية الأزمة زرع مترنيخ فكرة أن الحملة الحقيقية في هذه المسألة ليست حملة مسيحية ضد الأتراك لكن الملكيات والإمبراطوريات ضد الثورات.

أدرك مترنيخ كذلك أن داستريا هو عدوه الرئيسي في هذه المعركة وأنه عليه أن يدق إسفين بينه وبين القيصر. لذا استدرج مجيء مبعوث روسي إلى فيينا. وفي المفاوضات من شخص لشخص آخر كان مترنيخ لاعب شطرنج رفيع المستوى. مع تاتيشيف كما مع سواه عمد مترنيخ إلى التقليل من شكوك خصمه حياله عبر لعب دور الرجل السطحي المهتم بالمظاهر والأرستقراطي متبلّد الفكر. ثم عمد إلى إطالة أمد المفاوضات وحصرها في نقاشات تجريدية وقانونية. وهذا جعله يبدو أكثر غباء، وزاد من إرباك تاتيشيف وانزعاجه. والمفاوض المرتبك والغاضب ينزع إلى ارتكاب الأخطاء – مثل كشف أكثر مما يلزم ما يسعى إليه، وهو دائماً خطأ مميت. والمفاوض المرتبك يسهل أيضاً إغواؤه بالخطابة العاطفية. وفي حالة مترنيخ فقد استغل رسالة الأتراك لافتعال موقف درامي يظهر من خلاله تبدّل عواطفه فجأة. وهذا أوقع تاتيشيف ومن خلاله القيصر تحت سحره التام.

ومنذ تلك اللحظة تحول الأمر إلى لعب أطفال لإعادة تأطير النقاش بما يتناسب وأهداف مترنيخ. وكانت فكرة عقد مؤتمر يبرز فيه القيصر مغرية جداً، وبدا أنها تتيح لروسيا نفوذاً أكبر على الشؤون الأوروبية (الذي هو من أعمق رغبات القيصر). وفي الواقع جاءت النتيجة معاكسة تماماً: انتهى الأمر بالقيصر موقعاً على وثيقة تقطع روسيا عن البلقان، وهو هدف مترنيخ منذ البداية. مدركاً مدى تأثر الناس بالمظاهر منح وزير الخارجية النمساوي القيصر

مظهر القوة (أن يكون محور الاهتمام في المؤتمر)، بينما يحصل هو على جوهر القوة (الحصول على توقيع روسيا). وهذا ما يسميه الصينيون إعطاء أحدهم حجراً مطلياً بالألوان المبهرجة مقابل حجر اليشب الكريم.

مثلما أثبت مترنيخ مرات عدة فإن النجاح في المفاوضات يقوم على مستوى الاستعداد لها. إذا دخلتها بتصور غامض عما تريده منها، فستجد نفسك تنتقل من مكان إلى آخر وفقاً لما يطرحه الطرف الآخر على الطاولة. قد يتمّ دفعك إلى موقع يبدو مناسباً لكنه لا يخدم مصالحك في نهاية المطاف. ما لم تحلّل بدقة ما تملكه من قوة ونفوذ فإن مناوراتك ستأتي بنتيجة معاكسة.

قبل أن تقدم على أي شيء عليك أن تحدّد بأقصى وضوح ممكن أهدافك طويلة الأمد والقوة الدافعة التي تملكها لتحقيقها. هذا الوضوح سيبقيك هادئاً وصبوراً. وهذا أيضاً سيجعلك تفاجئ الآخرين بتنازلات تبدو سخية لهم مع أنها رخيصة بالنسبة إليك، وفي الوقت نفسه لا تضرّ بأهدافك الحقيقية. قبل أن تبدأ المفاوضات ادرس منافسيك جيداً، لأن معرفتك بنقاط ضعفهم وأمنياتهم غير المتحققة سيمنحك قوة دفع إضافية، تكمن في القدرة على إرباكهم، وجعلهم انفعاليين، وإغرائهم ببعض قطع الأحجار الرخيصة. وإذا كان ممكناً العب قليلاً دور المغفّل، إذ كلما قلّ فهم الآخرين لك ومعرفتهم لاتجاهك، حصلت على مساحة أوسع لمناورتهم وحشرهم في الزاوية.

«الجميع يريد شيئاً ما من دون أن تكون لديه أي فكرة عن كيفية الحصول عليه، والناحية المزعجة حقاً لهذا الوضع هو أن أحداً لا يعرف حقاً كيف يحقق رغباته. لكن لأنني أعرف ماذا أريد ومدى قدرات الآخرين، فإنني أكون على أتمّ الاستعداد لهم».

الأمير كليمنس فون مترنيخ – (1773-1859).

إن النزاع والمواجهة شأنان مزعجان عموماً ويولّدان مشاعر غير سارة. انطلاقاً من الرغبة بتفادي هذه النتيجة يحاول الناس أن يكونوا لطفاء ومتوافقين مع من حولهم معتبرين أن هذا سيجعل الآخرين يعاملونهم بالمثل. لكن هناك الكثير من التجارب التي تثبت خطأ هذا المنطق. فالآخرون سيرونك ضعيفاً وقابلاً للاستغلال. أن تكون كريماً لا يولد الامتنان، بل إما أنه يخلق طفلاً مدللاً، وإما شخصاً يكره السلوك الذي يعدّ صدقة.

وفي المقابل فإن أولئك الذين لا يعتقدون بان اللطف يولد اللطف هم أيضاً محكومون بالفشل في أي نوع من المفاوضات، ناهيك عن لعبة الحياة نفسها. الناس يتجاوبون مع التصرف اللطيف والتوافقي فقط حين يكون لصالحهم وحين يكونون مضطرين لذلك. وهدفك الوصول إلى هذا الوضع عبر جعل القتال مؤلماً بالنسبة إليهم. إذا ما خفّفت الضغط عنهم انطلاقاً من رغبتك بأن تكون تصالحياً معهم وتكسب ثقتهم فأنت فقط تمنحهم المجال للمماطلة والخداع واستغلال لطفك. هذه طبيعة البشر. أولئك الذين قاتلوا على مرّ القرون تعلّموا هذا الدرس بطريقة قاسية.

أما حين تخرق الأمم هذا المبدأ فغالباً ما تكون النتيجة مأساوية. في يونيو 1951، مثلاً، أوقف الأميركيون أعنف هجوم لهم على جيش التحرير الصيني في كوريا لأن الصينيين والكوريين الشماليين أشاروا إلى استعدادهم للتفاوض. لكنهم انسحبوا من المفاوضات حالما استعادوا قوتهم ومتنوا دفاعاتهم. حين فشلت المفاوضات واستئنفت الحرب وجد الأميركيون أن التقدم الميداني الذي أحرزوه ضد أعدائهم قد انتهى. وهذا الأمر تكرر في فيتنام وإلى حدّ ما في حرب الخليج عام 1991، تصرف الأميركيون جزئياً انطلاقاً من رغبتهم بتقليل خسائرهم البشرية، وجزئياً لكي يظهروا أنفسهم كراغبين بإنهاء هذه الحروب بأسرع وقت ممكن، لكي يبدوا ميالين إلى الوفاق. لكن ما لم يدركوه أن العدو فقد الحافز للتفاوض بنية حسنة في سياق الحرب. وفي هذه الحالة فإن ميل الأمريكيين لأن يبدوا مسالمين وتوفير الأرواح أدى إلى

حروب أطول وأكثر دموية وإلى مآسي حقيقية. لو أن أمريكا تابعت تقدمها في كوريا في 1951 لكانت أرغمت الكوريين والصينيين على التفاوض وفقاً لشروطها. ولو أنها استمرّت في حملات قصف فيتنام، لأجبرت الفيتناميين الشماليين على التفاوض بدلاً من المماطلة، ولو أنها زحفت إلى بغداد في 1991 لكانت أرغمت صدام حسين على الخروج من السلطة كشرط لإحلال السلام، ولمنعت حرباً مستقبلية وأنقذت عدداً لا يحصى من الأرواح.

الدرس بسيط هنا: عبر الاستمرار بالتقدم والضغط فإنك تجبر أعداءك على التجاوب وبالتالي على التفاوض. إذا ما تقدّمت قليلاً كل يوم، فإن محاولاتهم لتأخير المفاوضات تجعل موقفهم ضعيفاً. هكذا تعبر عن عزمك وتصميمك، ليس عبر إشارات رمزية، بل عبر إنزال ألم فعلي. لا تستمر بالتقدم للسيطرة على المزيد من الأرض أو الممتلكات، لكن لتضع نفسك في أقوى موضع ممكن يمكنك من ربح الحرب. ما أن تجبرهم على التسوية حتى يصبح لديك مساحة للقيام بتنازلات وإرجاع بعض ما استوليت عليه. وفي هذه العملية يمكنك أن تبدو لطيفاً ومسايراً.

يحدث في الحياة أن تكون صاحب اليد الضعيفة، ومن المهم في هذه الحالات أن تستمر بالتقدّم. فمن خلال إظهار القوة والتصميم والاستمرار بالضغط تخفي ضعفك وتكسب أرضية تسمح لك بصنع قوة دفع خاصة بك.

في يونيو 1940 بعد فترة قصيرة من الهجوم الألماني الخاطف الذي دمّر دفاعات فرنسا، واستسلام الحكومة الفرنسية، فرّ الجنرال شارل ديغول إلى إنجلترا. وكان يأمل بأن يرسّخ نفسه هناك كقائد «فرنسا الحرة» والحكومة الشرعية في المنفى، في وجه حكومة فيشي المسيطر عليها ألمانياً والتي كانت تحكم معظم أنحاء فرنسا. كان ثمة الكثير من العوائق في طريقه: فهو لم يكن شخصية معروفة في فرنسا. وهناك عسكريون وسياسيون معروفون أكثر منه يمكنهم المطالبة بهذا الدور. لم يكن لديه الرافعة الذاتية ليعترف الحلفاء به كقائد لفرنسا الحرة، ومن دون هذا الاعتراف لا حول له ولا قوة.

منذ البداية تجاهل ديغول هذه العوائق وقدّم نفسه للجميع على أنه الوحيد الذي يمكنه إنقاذ فرنسا بعد استسلامها المذلّ. وقام ببثّ خطابات حماسية للشعب الفرنسي عبر الراديو. وجال في إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية، مبدياً تصميمه على أهدافه، ومصوراً نفسه كجان دارك معاصرة، ومنشئاً شبكة اتصالات مهمة مع المقاومة الفرنسية. ونستون تشرشل أبدى إعجابه بديغول لكنه كان يعتبره شخصاً متعجرفاً، وكان فرانكلن روزفلت يحتقره؛ وقد حاول الزعيمان مراراً إقناعه بتقاسم السلطة داخل حكومة «فرنسا الحرة». لكن رده كان نفسه دائماً: لن يساوم. ولن يقبل شيئاً أقل من القيادة المطلقة. وفي الاجتماعات التفاوضية معه كان يبدي فظاظة إلى حدّ أنه كان يخرج منها أحياناً، موضحاً بما لا يترك اللبس أنه بالنسبة إليه إما كل شيء وإما لا شيء.

لعن تشرشل وروزفلت اسم ديغول واليوم الذي تسلّم فيه أي موقع سياسي. وتناقشا حتى في مسألة إقصائه وإخراجه من الصورة. لكنهما كانا يتراجعان دائماً، وفي نهاية الأمر منحاه ما يريده، لأن فعل عكس ذلك سيؤدي إلى فضيحة سياسية في أوقات حرجة وسيخرّب علاقة بلديهما مع المقاومة الفرنسية، التي باتت تبجّل ديغول.

افهم هذا: إذا كنت ضعيفاً وطلبت القليل فإن القليل هو ما ستحصل عليه. أما إذا تصرفت بقوة، وتقدّمت بمطالب حازمة وحتى شائنة، فستخلق الانطباع المعاكس: سيعتقد الناس أن ثقتك بنفسك تستند إلى معطيات حقيقية. ستكسب الاحترام الذي سيترجم بدوره إلى قوة ذاتية إضافية. ما أن تتمكن من وضع نفسك في موضع أقوى، حتى تستطيع الذهاب أبعد برفض المساومة، موضحاً أنك مستعد لمغادرة الطاولة، وهو شكل فعّال من الإكراه. قد يعتبر الطرف الآخر أنك مخادع، لكن احرص على أن يكون ثمة ثمن لهذا – الدعاية السيئة على سبيل المثال. وإذا ساومت قليلاً في نهاية الأمر، فستكون نسبة المساومة أقل مما سيفرضه الطرف الآخر عليك لو استطاع.

كان الدبلوماسي والكاتب البريطاني الكبير هارولد نيكلسون يرى أن هناك نوعين من المفاوضين: المقاتلون والبقّالون. المقاتلون يستغلون المفاوضات لكسب الوقت وموقع أقوى. أما البقالون فيعملون بمبدأ أنه من الأهم إرساء الثقة، والاعتدال في مطالب الطرفين والوصول إلى تسوية مرضية لكل منهما. سواء في الدبلوماسية أم العمل تنشأ المشكلة حين يعتقد نموذج البقّال أنه يتعامل مع بقّال آخر ليكتشف فقط أنه يواجه مقاتلاً.

قد يكون من المفيد أن تعرف مسبقاً نوع المفاوض الذي تواجهه. الصعوبة هنا تكمن في أن المقاتلين المهرة يجيدون التقنّع: في البداية يبدون ودودين وصادقين، ثم سيكشفون طبيعتهم القتالية حين يكون فات الأوان. في حل نزاع مع عدو لا تعرفه جيداً، من الأفضل دائماً أن تحمي نفسك عبر لعب دور المقاتل: تفاوض أثناء الهجوم. سيكون ثمة مجال للتراجع دائماً وإصلاح الأمور إذا ما ذهبت أبعد من اللازم. في عالم يزداد فيه المحاربون أكثر فأكثر يجب أن تكون مستعداً لشهر السيف أيضاً، حتى لو كنت في صميمك بقّالاً.

صورة

العصا الغليظة. قد تتحدث بلطف ورقة، لكن الطرف الآخر يرى انك تحمل شيئاً مخيفاً بيدك. ليس ضرورياً أن تضربه بها على رأسه حتى يحسّ بالألم، فهو يعرف أنها موجودة، وأنها لن تتزحزح من مكانها، وأنك استعملتها من قبل، وأنها تؤلم. سيجد أنه من الأفضل إنهاء الجدال معك والتفاوض على تسوية بأي ثمن كان، من المجازفة بتلقي ضربة مؤلمة.

حجة

«علينا ألا نعتبر أنفسنا منتصرين حتى اليوم الذي يلي المعركة، ولا خاسرين قبل مرور أربعة أيام على انتهائها... لنحمل دائماً السيف في يد وغصن الزيتون في اليد الأخرى، وأن نكون مستعدين للتفاوض دائماً لكن فقط ونحن نتقدم» – الأمير كليمنس فون مترنيخ (1773-1859).

نقض

في التفاوض كما في الحرب، لا ينبغي أن تسمح لنفسك بالانجراف: فهناك خطر أن تتقدّم بعيداً جداً، إلى حدّ أن تخلق عدواً لدوداً سيعمل على الانتقام. هذا ما حدث بعد الحرب العالمية الأولى حين فرض الحلفاء شروطاً بالغة القسوة على الألمان خلال التفاوض على السلام بحيث أن بعضهم يرى أن هذا ما وضع أسس الحرب العالمية الثانية. وفي المقابل، حين فاوض مترنيخ قبل نحو قرن، فقد كان هدفه الدائم عدم إشعار الطرف الآخر بالغبن. إن هدفك في أي تسوية تفاوض للتوصل إليها هو ألا ترضي جشع الطرف الآخر ولكن أن تضمن مصالحك. وعلى المدى الطويل لن تحقق لك التسوية العقابية إلا الاضطراب.

22

اعرف كيف تنهي المسائل

استراتيجية الخروج

يتمّ الحكم عليك في هذه العالم عبر الطريقة التي تنهي فيها المسائل. إن النهاية غير المكتملة أو الفوضوية يظل يتردد صداها لسنوات، وتساهم في تدمير سمعتك. يقوم فن إنهاء المسائل على معرفة متى تتوقف، وألا تتمادى كثيراً بحيث تنهك نفسك أو تخلق أعداء مريرين يزجّونك في نزاعات مستقبلية. كما يتضمن هذا الفن إنهاء المسائل بطريقة بارعة ومقتدرة. فالمسألة ليست ببساطة مسألة الانتصار في الحرب، بل طريقة تحقيق هذا الانتصار، وكيف تمهّد من خلاله للجولة القادمة. إن ذروة الحكمة الاستراتيجية هي أن تتجنّب جميع النزاعات التي لا مخارج واقعية لها.

لا مخرج

بالنسبة إلى أبرز قيادات اللجنة المركزية في الحزب الشيوعي السوفييتي (سابقاً)، أي الأمين العام ليونيد بريجنيف، ورئيس جهاز الاستخبارات (كي. جي. بي) يوري أندروبوف، ووزير الدفاع يوري أوستينوف، فإن فترة نهاية الستينات من القرن الماضي وبداية السبعينات، بدت حقبة ذهبية. فقد نجا هؤلاء من كابوس سنوات حكم ستالين وحكم خروتشيف المتزعزع، وبدأت الإمبراطورية السوفياتية تتمتع ببعض الاستقرار. فالجمهوريات البعيدة في أوروبا الشرقية كانت مذعنة نسبياً، خصوصاً بعد سحق الثورة في تشيكسلوفاكيا عام 1968، أما العدو المركزي، أي الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تلقى ضربة قاسية في حرب فيتنام. والأكثر أهمية من هذا كله تمكن الروس من بسط نفوذهم في العالم الثالث. بدا مستقبل الإمبراطورية مشرقاً.

كانت أفغانستان الواقعة على حدودهم الجنوبية تمثل دولة رئيسية في مشاريع الروس التوسّعية. وهي دولة غنية بالغاز الطبيعي والمعادن الأخرى ولديها موانئ على المحيط الهندي؛ وقد أصبح حلم جعلها تابعة للاتحاد السوفييتي قابلاً للتحقق. وقد كان الروس يتغلغلون بها منذ الخمسينات، فساعدوا على تدريب جيشها، وأنشأوا أوتوستراد «سالانغ» من كابول إلى الاتحاد السوفييتي، وحاولوا عصرنة هذا البلد المتأخر. كل شيء كان يسير تبعاً للخطة الموضوعة حتى المرحلة من بداية السبعينات وحتى منتصفها، حين بدأ الأصوليون الإسلاميون يشكّلون قوة سياسية كبيرة في أرجاء البلاد. رأى الروس في ذلك خطرين أساسيين: أولاً، احتمال وصول الأصوليين إلى السلطة وبما أنهم يعتبرون الشيوعية كريهة وملحدة، فسيقطعون صلاتهم مع الاتحاد السوفييتي. وثانياً، هذا الاضطراب الأصولي قد ينتقل من أفغانستان إلى الأنحاء الجنوبية من الإمبراطورية، ذات الأغلبية المسلمة.

في العام 1978 وبهدف الحؤول دون حدوث سيناريو كابوسي كهذا دعم بريجنيف سراً انقلاباً عسكرياً أوصل الحزب الشيوعي الأفغاني إلى سدة

إذا ابتعد المرء عن الهدف فلن يستطيع أن يصيبه. إذا لم يعد الطائر إلى عشه وإنما حلق أعلى وأعلى فسيقع أخيراً في شباك الصياد. ذلك الذي في أوقات البروز الاستثنائي للأشياء الصغيرة لا يعرف كيف يدعو على التوقف، لكنه يستمر بالضغط، يجلب لنفسه المصائب على أيدي الآلهة والبشر، لأنه حاد عن نظام الطبيعة.

«كتاب التحولات»، الصين، نحو القرن الثامن ق.م.

الحكم. لكنّ الشيوعيين الأفغان كانوا منقسمين بصورة كبيرة، ولم يظهر قائد فعلي لهم إلا بعد صراع طويل على السلطة، هو حفيظ الله أمين، الذين لم يكن السوفيات يثقون به. وفوق هذا كله لم يكن الشيوعيون يتمتعون بالشعبية في أفغانستان، خصوصاً بعد أن لجأ أمين إلى أساليب وحشية للحفاظ على قوة حزبه، الأمر الذي أدى إلى زيادة شعبية الأصوليين. وفي كافة أنحاء البلاد بدأ المقاتلون (المجاهدون) بالثورة، وهرب آلاف الجنود من الخدمة العسكرية وانضموا إليهم.

ينشئون الفساد ويسمونه سلاماً.

تاكيتوس، نحو 120-55 **ب.م.**

بحلول ديسمبر عام 1979 وصلت الحكومة الشيوعية في أفغانستان إلى حافة الانهيار. فاجتمع أعضاء اللجنة المركزية في الاتحاد السوفييتي لمناقشة الأزمة. كانت خسارة أفغانستان ستشكّل لهم ضربة مدمرة وستصبح هذه الدولة مصدراً للاضطراب بعد كل التقدّم التي تحقّق فيها. لاموا أمين على مشكلاتهم هذه، واستقرّ بهم الرأي على ضرورة تنحيه. واقترح أوستينوف خطة: تكرار ما فعلوه في قمع الثورة في أوروبا الشرقية، عبر القيام بضربة صاعقة بقوة سوفياتية صغيرة نسبياً تؤمن كابول وأوتوستراد سالانغ. عندها ستتمّ إزاحة أمين وسيحلّ محله شيوعي آخر يدعى بابراك كرمال. لن يلعب الجيش السوفياتي دوراً كبيراً في حفظ السلطة، وسيتم تعزيز الجيش الأفغاني الموجود. وبغضون عشر سنوات ستصبح أفغانستان دولة عصرية وستصبح تدريجياً عضواً مستقراً في المعسكر السوفييتي. فبعد أن ينعم الأفغان بالسلام والازدهار سيرون الفوائد العظيمة للاشتراكية ويعتنقونها.

بعد بضعة أيام من الاجتماع عرض أوستينوف خطته على قائد أركان الجيش نيكولاي أورجاكوف، وحين قيل له إن الجيش الغازي لن يتجاوز 75 ألف جندي صدم تماماً: فهذا العدد، قال، أصغر بكثير من أن يؤمن المناطق الجبلية المترامية في أفغانستان، وهي منطقة مختلفة كلياً عن أوروبا الشرقية. لكن أوستينوف رأى أن قوة اجتياح ضخمة يمكن أن تشكّل دعاية سيئة للسوفيات في العالم الثالث وتمنح المقاتلين هدفاً كبيراً. فرد أورجاكوف بأن السوفيات المنقسمين معروفين تاريخياً بأنهم يتّحدون لطرد الغازي، وأنهم

يبقى التاج هو الأهم
وأياً يكن الطريق
فالنهاية هي التي
تشتهر

وليم شكسبير
(1564-1616).

مقاتلون أشداء. في النهاية اعتبر الخطة بائسة وقال إنه من الأفضل محاولة الوصول إلى حلّ سياسي للمشكلة، لكن تمّ تجاهل تحذيراته.

وافقت اللجنة المركزية على الخطة ووضعت موضع التنفيذ في 24 ديسمبر. انطلقت قوات من الجيش الأحمر إلى كابول في حين اتجهت أخرى نحو أوتوستراد سالانغ. وتمت إزاحة أمين سريعاً وقتل وتم وضع كرمال مكانه. وارتفعت بيانات الإدانة والتنديد بهذه الخطوة في كافة أنحاء العالم، لكن السوفيات قلّلوا من شأنها على اعتبار أنها ستخفت وتزول مثلما يحدث عادة.

في فبراير 1980 التقى أندروبوف كرمال وأعطاه تعليماته بضرورة اجتذاب الجماهير العريضة في أفغانستان، وقدّم له خطة لتحقيق ذلك، واعداً بتقديم المساعدة بالمال والخبرات. وقال له إنه ما أن يتمّ تأمين الحدود، ويتمّ بناء الجيش، ويرضى الناس إلى حدّ معقول عن الحكومة، يستطيع كرمال أن يطلب بتهذيب انسحاب السوفييت.

كان الاجتياح نفسه أسهل مما توقع السوفييت، وكان بوسع قادة الجيش هناك أن يعلنوا بثقة «المهمة أنجزت» في هذه المرحلة. لكن بعد أسابيع من زيارة أندروبوف اقتضى إعادة تعديل هذا التقويم، فالمجاهدون لم يفزعوا من القوة السوفييتية مثلما حصل في أوروبا الشرقية، بل إن قوتهم بدأت بالتنامي منذ الغزو، وبدأت أعدادهم تزداد سواء من المتطوعين الأفغان أم من خارج البلاد. أرسل أوستينوف المزيد من القوات وأمر بشنّ هجمات على المناطق التي تؤوي المجاهدين. وتمت أولى العمليات الكبرى ذلك الربيع حين تحركت القوات السوفياتية بأسحلتها الثقيلة إلى وادي كومار، مسوية بالأرض قرى بأكملها ومجبرة السكان على النزوح إلى معسكرات للاجئين في باكستان. وبعد أن «نظفت» المنطقة من الثوار انسحبت القوات من هناك.

بعد بضعة أسابيع وصلت التقارير التي تفيد بأن المجاهدين عادوا بصمت إلى وادي كومار. كل ما فعله السوفيات بتلك الضربة هو زيادة غضب ومرارة الأفغان، مسهّلين على المجاهدين مهمة تجنيد المزيد في صفوفهم. لكن ما

الذي يستطيع السوفيات فعله؟ ترك الثوار وشأنهم يعني منح المجاهدين الوقت والمجال لكي يصبحوا أشدّ خطراً، غير أن جيشهم أصغر بكثير من أن يحتل مناطق بأكملها. وكان جوابهم على هذا السؤال تكرار مثل هذه العمليات، لكن بعنف أكبر، بأمل إخافة المجاهدين، لكن مثلما تكهّن أورجاكوف لم يزدهم هذا إلا جرأة.

في الأثناء أطلق كرمال برامج لمحو الأمية، وتمكين النساء، وتنمية البلاد وعصرنتها، كله بهدف خفض الدعم الشعبي للمجاهدين. لكن أغلبية الأفغان تفضل نمط حياتها التقليدي، فلم تحقق محاولات الحزب الشيوعي لتوسيع نفوذه وتأثيره إلا النتيجة العكسية.

أما الأمر الأكثر شؤماً فهو أن أفغانستان أصبحت بسرعة مغناطيساً يجذب البلدان الأخرى لاستغلال الوضع فيها ضدّ السوفيات. فرأت أمريكا على وجه الخصوص فرصة للانتقام منهم لدعمهم الفيتناميين الشماليين خلال حرب فيتنام. وقامت السي. آي. إيه. بتمرير الأموال والعتاد العسكري للمجاهدين، وفي باكستان المجاورة رأى الرئيس ضياء الحق في الغزو هدية من السماء، فبعد أن وصل إلى السلطة قبل بضع سنوات بانقلاب عسكري وبعد أن أقدم مؤخراً على إعدام رئيس وزرائه، جالباً على نفسه إدانة دولية واسعة، رأى فرصة لكسب ود أمريكا والدول العربية عبر السماح بأن تكون باكستان قاعدة للمجاهدين. كما أن الرئيس المصري أنور السادات الذي عقد مؤخراً اتفاقية سلام مع إسرائيل رأى فرصة ذهبية ليحصل على دعم الدول الإسلامية عبر إرسال المساعدات للمجاهدين.

وفي ظل انتشار الجيوش السوفييتية الواسع في أوروبا الشرقية وحول العالم رفض أوستينوف إرسال المزيد من الجنود إلى أفغانستان، وعوضاً عن ذلك سلّح جنوده بأحدث الأسلحة وعمل على توسيع وتقوية الجيش الأفغاني، لكن هذه الخطوات لم تحقق أي تقدّم يذكر. فقد طوّر المجاهدون أسلوب عملهم في الإيقاع بالسوفييت وخطوط نقلهم وأفادوا من صواريخ «ستينغر» الحديثة التي أمدّهم بها الأمريكيون إلى الحدّ الأقصى. مرت السنوات وبدأت

معنويات الجيش السوفييتي تنهار بشدة: كان الجنود يشعرون بكره السكان المحليين لهم وكانوا عالقين في حراسة مواقع جامدة، من دون أن يعرفوا متى يقعون في فخ جديد. فأصبح استعمال المخدرات والكحول رائجاً بينهم.

ومع ارتفاع كلفة الحرب بدأ الشعب الروسي ينقلب ضدها. لكن لم يكن بوسع القادة السوفييت سحب جيشهم: فإضافة إلى خلق فراغ خطير في السلطة في أفغانستان فإن ذلك سيكون بمثابة ضربة قوية لسمعتهم الدولية كقوة عظمى. وهكذا بقوا في أفغانستان على اعتبار أن كل سنة ستكون الأخيرة. وقد مات القادة الكبار في اللجنة المركزية - برجينيف في 1982، أندروبوف وأوستينوف في 1984 من دون أن يشهدوا ولو تقدماً بسيطاً.

في العام 1985 أصبح ميخائيل غورباتشوف الأمين العام للاتحاد السوفييتي. وبوصفه معارضاً للحرب من بدايتها بدأ بانسحاب تدريجي من أفغانستان. وغادر آخر الجنود في 1989، بعد أن قتل 14 ألفاً من جنودهم، لكن العواقب الخفية على الاقتصاد الروسي الهش وعلى ثقة الشعب الضعيفة بحكومتهم، كانت اكبر بكثير. بعد سنوات قليلة فقط انهار النظام السوفييتي برمته.

تفسير

ميز الجنرال الألماني العظيم إروين رومل ذات مرة بين المقامرة والمجازفة، قائلاً إن كليهما يتعلقان بالقيام بعمل ما ينطوي على فرصة للربح، وهي فرصة تتعزز بالتصرف بجرأة. أما الفرق فيكمن في أنه إذا خسرت في المجازفة فيمكنك التعافي: لن تعاني سمعتك من ضرر طويل الأمد، ولن تستنزف مواردك ويمكنك العودة إلى وضعك الأصلي بخسائر مقبولة. أما في المقامرة فإن الهزيمة يمكن أن تؤدي إلى سلسلة من المشكلات التي من المرجح أن تخرج عن السيطرة. ففي المقامرة هناك الكثير من التقلّبات التي يمكن أن تعقّد الصورة أكثر إذا ما ساءت الأمور، ويصبح التراجع صعباً حين تدرك أن الأمور التي على المحك كثيرة، وأنك لا تحتمل الخسارة. فتسعى بكل جهدك

ثم زحف عشرة آلاف مسلم إلى مكة. وقسم النبي محمد قواته إلى ثلاثة خطوط عامودية.. وأصدر أوامر صارمة بعدم اللجوء إلى العنف. ونصبت خيمته في موقع مرتفع يشرف على مكة. قبل ثماني سنوات كان قد هاجر من مكة في جنح الظلام واختبأ لثلاثة أيام في جبل طور الذي يستطيع الآن أن يراه مرتفعاً فوق المدينة. الآن هناك عشرة آلاف جندي مستعدين لإطاعة جميع أوامره بينما بلدته تقف عاجزة أمامه. بعد استراحة قصيرة ركب النبي جمله ودخل المدينة ولمس الحجر الأسود ودار حول الكعبة سبع مرات.. ولم يكن محمد الغازي انتقامياً. فأصدر عفواً عاماً استثنى منه أقل من دزينة من الرجال، وأعدم منهم أربعة فقط. عكرمة ابن أبي

لإنقاذ الوضع، جاعلاً إياه أسوأ وغارقاً أعمق في حفرة لا يسعك الخروج منها. إن عواطف الناس تدفعهم إلى المقامرة: لا يرون سوى الاحتمالات الرائعة للربح ويتجاهلون العواقب المشؤومة لخسارتهم. وفي حين أن المجازفة مطلوبة فإن المقامرة ضرب من الحماقة، قد تحتاج إلى سنوات لتتعافى منها إذا ما تعافيت أصلاً.

كان غزو أفغانستان محض مقامرة. لم يستطع السوفييت مقاومة إغراء امتلاك دولة تابعة في المنطقة، وأعماهم ذلك عن رؤية الواقع: المجاهدون والقوى الخارجية لديها الكثير من المصالح الجوهرية وستفعل كل شيء قبل أن تسمح للسوفييت بالحصول على أفغانستان. وكان ثمة الكثير من العناصر التي لا يستطيعون السيطرة عليها: تحركات أمريكا وباكستان، المناطق الحدودية الجبلية التي يستحيل تأمينها، وغيرها. وكان ينطوي وجود قوة احتلال في أفغانستان على فخ مزدوج: كلما زاد الوجود العسكري تفاقم كره الناس له، وكلما صار مكروهاً أكثر سيضطر إلى حماية نفسه أكثر، وهكذا إلى ما لا نهاية.

ومع ذلك قام السوفييت بهذه المقامرة وأوقعوا أنفسهم في ورطة كبيرة. وأدركوا أخيراً أن المخاطر قد ارتفعت، فالانسحاب – أي الخسارة – سيكون ضربة مدمرة لمكانتهم الدولية. وسيعني توسيع المصالح الأمريكية ووجود ثورات على حدودهم. وبما أنه ما كان يجدر بهم القيام بهذا الغزو منذ البداية، فلم يكن لديهم استراتيجية خروج عقلانية. أفضل ما كان يمكنهم فعله وقف خسائرهم والفرار، لكن هذا شبه مستحيل في مقامرة، لأن المقامرة تحكمها العواطف، التي ما أن تتدخل حتى يصبح التراجع صعباً.

إن أسوأ طريقة لإنهاء مسألة ما، حرباً كانت أم نزاعاً أم علاقة – هي ببطء وعلى نحو مؤلم. وكلفة نهاية كهذه تمضي عميقاً: خسارة الثقة بالذات، التجنب اللاواعي للصراع في المرة التالية، المرارة والبغضاء اللتان تظلان مترسبتين – وكل هذا يشكّل خسارة عبثية للوقت. قبل الانخراط في أي فعل عليك أن تضع بدقة استراتيجية الخروج. كيف سينتهي الاشتباك، وفي أي

جهل فرّ إلى اليمن، لكن زوجته طلبت السماح من النبي فمنحها إياه.. وبالتالي كان احتلال المسلمين لمكة غير دموي. وقد قتل خالد ابن الوليد الغاضب عدداً قليلاً عند البوابة الجنوبية من المدينة فلامه النبي بقسوة على ذلك. ورغم أنه هو نفسه تعرض للاضطهاد سابقاً، وأن العديد من مضطهديه ما زالوا في المدينة فقد كسب قلوب الجميع بهذه الرحمة يوم النصر. مثل هذا الكرم أو القيادة كانت شيئاً مذهلاً بين العرب، الذين كانوا يقدّرون الانتقام كثيراً. وقد أنجز انتصاره بالسياسة والدبلوماسية بدلاً من الأفعال العسكرية. في عصر من العنف وسفك الدماء أدرك أن الأفكار أقوى بكثير من القوة.
«الغزوات العربية الكبرى»، جون باغوت غلاب، 1963.

موقع ستكون حين ينتهي؟ إذا بدت الأجوبة على هذين السؤالين غامضة ومليئة بالتكهنات، إذا بدا النجاح مغرياً والفشل خطيراً، فأنت على الأغلب تقوم بمقامرة. عواطفك تقودك إلى وضع يمكن أن ينتهي بورطة.

امسك نفسك قبل أن يحدث هذا. وإذا ما اكتشفت أنك ارتكبت فعلاً هذه الغلطة، فلديك حلان عقلانيان: إما إنهاء الصراع بأسرع وقت ممكن، بضربة قوية عنيفة هدفها الفوز، وقبول الخسائر والإدراك بأنها أفضل من موت بطيء ومؤلم، أو وقف الخسائر والانسحاب بلا تأخير. لا تدع كبرياءك أو خوفك على سمعتك يجرّك أبعد باتجاه المأزق، خصوصاً أن كلاً من سمعتك وكبريائك سيتعرضان لضربات أكبر بكثير بسبب عنادك. إن الهزيمة ذات النتائج قصية الأمد، تظل أفضل من الكارثة بعيدة الأمد. الحكمة هي أن تعرف متى تتوقف.

«الذهاب بعيداً سيء بقدر الذهاب أقصر».

كونفوشيوس (551؟ – 479؟ ق.م).

الختام كالبداية

في شبابه كان لدى ليندون ب. جونسون حلم واحد: صعود سلّم السياسة والوصول إلى الرئاسة. وحين كان في منتصف عشريناته بدا هذا الهدف مستحيلاً. كان قد عمل سكرتيراً لدى أحد أعضاء الكونغرس يمثّل ولاية تكساس، مما أتاح له التقاء الرئيس فرانكلين روزفلت وترك انطباع حسن عنده، مما جعل الأخير يسمّيه ممثل تكساس في إدارة الشباب القومي، وهو موقع يعد بصلات سياسية ممتازة. لكنّ ناخبي تكساس كانوا أوفياء لممثليهم، وغالباً يعيدون انتخابهم على مرّ العقود، أو حتى موتهم. وكان جونسون بحاجة ماسة إلى مقعد في الكونغرس. وإذا لم يحصل عليه قريباً فسيتأخر عن صعود السلّم، وكان يتحرّق طموحاً.

في 22 فبراير 1937، انفتحت أمامه فجأة فرصة العمر، بموت عضو

إما ألا تمضي في الأمر، وإما أن تمضي به حتى النهاية.

أوفيد (43 ق.م-17 ب.م).

الكونغرس جايمس بوكانن. كان المقعد الذي تركه، أي مقعد الدائرة العاشرة بتكساس، يمثل فرصة نادرة، بدأت تتهافت عليها شخصيات سياسية محلية من الوزن الثقيل. وضمت لائحة المتنافسين القاضي المحبوب سام ستون، والمدعي العام الطموح شيلتون بولك، وسي. أن آيفري، مدير حملة بوكانن الانتخابية السابق، والأكثر حظاً بالفوز، خصوصاً وأنه يتمتع بدعم طوم ميلر عمدة أكبر مدن الدائرة العاشرة بتكساس، أي مدينة أوستن، وبهذا الدعم كان بوسع آيفري ضمان الحصول على الأصوات الكافية للفوز بالانتخابات.

واجه جونسون مأزقاً رهيباً. إذا ما دخل السباق الانتخابي فإن الظروف كلها تقف ضده: كان صغيراً، في الثامنة والعشرين فقط، ولم يكن معروفاً في تلك الدائرة وكانت علاقاته ضعيفة. وكانت الخسارة بفارق كبير ستضرّ بسمعته وتعيده خطوات إلى الوراء في طريقه للوصول إلى الهدف الكبير. أما إذا اختار عدم الترشّح فقد يضطر إلى الانتظار عشر سنوات أخرى للحصول على فرصة مماثلة. في ظلّ هذا كله فضّل التخلي عن حذره ودخول السباق الانتخابي.

كانت خطوة جونسون الأولى أن يحشد في صفه عشرات الشباب من الجنسين، ممن ساعدهم في الحصول على وظائف على مرّ السنوات. كانت استراتيجية حملته بسيطة: سيفصل نفسه عن المتنافسين الآخرين عبر تقديم نفسه كأحد أكثر المخلصين لروزفلت. وبالتالي فإن التصويت له هو تصويت للرئيس، مهندس ما سمّي بـ«نيو ديل» أو «العقد الجديد» الذي أكسبه شعبية واسعة بين الأمريكيين. وبما أن جونسون لم يكن قادراً على المنافسة في أوستن فقد قرّر توجيه جيش المتطوعين في حملته إلى الأرياف، أي إلى منطقة «هل كونتري» المكتظة بالسكان والتي تعدّ أفقر مناطق الدائرة، والتي نادراً ما يجازف المرشحون بالدخول إليها. سعى جونسون إلى لقاء كل مزارع وأجير في الأراضي الزراعية، ومصافحة كل يد، وكسب أصوات الناس الذين لم يشاركوا سابقاً في الانتخابات. كانت استراتيجية رجل يائس أدرك أن هذه فرصته الوحيدة والأفضل للفوز.

كان أحد أخلص مريدي جونسون سائقه كارول كيتش، الذي صحبه في جولات على كل زاوية قريبة أو بعيدة من «هل كونتري»، وحين يلمح مزرعة بعيدة كان يقترب منها ويقرع على الباب ويعرّف نفسه للسكان، ثم يجلس معهم ويصغي باهتمام إلى مشكلاتهم ثم يودّعهم بمصافحة ودودة والطلب إليهم بودّ أن يصوّتوا له. كما كان يحضر اجتماعات في بلدات بائسة تتكون فقط من كنيسة ومحطة بنزين، حيث يلقي خطابه، ثم يختلط بالحاضرين ويمضي بضع دقائق مع كل واحد منهم. وكان يملك ذاكرة هائلة للوجوه والأسماء، فإذا ما التقى بشخص معين مرة أخرى يستطيع أن يتذكر الحديث الذي دار بينهما في اللقاء الأول، وكان أولئك الغرباء يشعرون بالسرور حين يتعرّف إليهم. كان يصغي بشغف ويحرص على ترك انطباع عند من يلتقيه بأنه سيراه ثانية، وأنه إذا انتخبه فسيجد من يرعى مصالحه في واشنطن. في حانات «هل كونتري» ومحلات البقالة ومحطات البنزين كان يتحدث إلى الناس هناك كما لو أن هذا كل همّه في الوجود. وحين يغادر المكان كان يحرص على شراء شيء ما، الحلوى، البقالة، البنزين، وهي بادرة كانوا يقدّرونها كثيراً. كان يملك موهبة الاتصال بالآخرين.

خلال السباق الانتخابي لم ينم جونسون لأيام، وأصبح صوته خشناً، وذبلت عيناه. وبينما يقوده كيتش في أنحاء الدائرة الواسعة كان يصغي إلى هذا المرشح المرهق يتمتم حول الأناس الذين التقاهم لتوه والانطباع الذي كونه عندهم، وكيف كان يمكن أن يترك انطباعاً أفضل. وكان آخر ما يريده أن يظهر بمظهر اليائس أو المستعلي. كانت المصافحة الأخيرة والنظرة المباشرة إلى العينين أكثر ما يهمه.

كانت استفتاءات الرأي العام مضلّلة، واستمر بعضها بإظهار تأخّر جونسون، لكنه كان يعرف أنه حظي بأصوات لا يسجّلها عادة أي استفتاء للرأي. وفي أي حال كان يتقدّم ببطء في هذه الاستفتاءات، بحيث أنه وصل في الأسبوع الأخير إلى المركز الثالث. فجأة انتبه له المتنافسون الآخرون، واتخذت الانتخابات مجرى لئيماً، هوجم فيها جونسون بسبب صغر سنه

تقود الدراسة المعمقة للتجارب الماضية إلى استنتاج أن الأمم تقترب أكثر من تحقيق أهدافها عبر الاستفادة من فترات الهدوء أو الهدنة للسعي للتوصل إلى تسوية أكثر من السعي إلى الحرب بهدف تحقيق النصر. يظهر التاريخ أيضاً أنه في حالات عدة أمكن تحقيق السلام المفيد عندما أظهر قادة الدول المتصارعة فهماً أكبر للاتجاهات النفسية لدى الراغبين في السلم في صفوفهم. هذا الموقف يشبه كثيراً الصراعات المنزلية، حيث يبدو كل طرف خائفاً من التنازل، وتكون النتيجة أنه حين يظهر أي من الطرفين ميلاً إلى الصلح يتم التعبير عن ذلك بلغة متصلبة، بينما يميل الطرف الآخر إلى الإبطاء في الرد، جزئياً بسبب الكبرياء أو العناد وجزئياً بسبب الميل إلى تفسير تلك

وتأييده الأعمى لروزفلت، وعلى أي شيء استطاعوا نبشه له. وفي محاولة منه لكسب بعض الأصوات في أوستن واجه الماكينة الانتخابية للعمدة ميلر الذي لم يكن يحبه وفعل المستحيل لتدمير حملته الانتخابية. بيد أن هذا لم يمنع جونسون من زيارته بضع مرات خلال الأسبوع الأخير قبل الانتخابات للتوصل إلى نوع من الهدنة. لكن ميلر استطاع النفاذ وراء سحر جونسون. قد تكون شخصيته الاجتماعية قد أكسبته أصوات الأكثر فقراً في الدائرة، لكن المرشحون الآخرون رأوا جانباً مختلفاً فيه: كان شرساً وقادراً على استفزاز الآخرين، ومع ارتفاع حظوظه في استفتاءات الرأي أصبح لديه المزيد من الأعداء.

في يوم الانتخابات حقق جونسون إحدى أكبر المفاجآت في تاريخ أمريكا السياسي، عبر فوزه على أقرب منافسيه بفارق ثلاثة آلاف صوت، وقد انتهى الأمر به في المستشفى بسبب الإيقاع السريع الذي قاد به حملته، لكن في اليوم الذي تلا فوزه عاد إلى مزاولة عمله. ومن سريره في المستشفى أملى جونسون على مساعديه رسائل إلى منافسيه مهنئاً إياهم على اشتراكهم في سباق انتخابي عظيم، واصفاً فوزه بالمصادفة وأن التصويت كان لروزفلت أكثر مما له هو. وحين علم أن ميلر يقوم بزيارة لواشنطن أبرق تلغرافاً لمعارفه هناك لكي يرافقوا العمدة ويعاملوه معاملة الملوك. وما إن غادر المستشفى سارع إلى زيارة منافسيه وتصرّف بتواضع يكاد يكون محرجاً. وحتى أنه صادق أخ منافسه بولك، الذي اصطحبه في المدينة للقيام ببعض المهام.

بعد نحو 18 شهراً كان على جونسون خوض السباق الانتخابي مجدداً، وأصبح أولئك الذين كانوا ألدّ منافسيه من أخلص مؤيديه، متبرعين بالمال، وحتى مروجين له انتخابياً. وأصبح العمدة ميلر، أكثر الأشخاص كرهاً لجونسون في السابق أقوى داعميه وظلّ كذلك خلال السنوات التالية.

تفسير

بالنسبة إلى معظم الناس فإن إنهاء أي شيء – مشروع أو حملة أو محاولة

الإشارة كنوع من الضعف بينما قد تكون إشارة على العودة إلى التفكير السليم. وبالتالي تمرّ اللحظة المصيرية ويستمر النزاع محققاً الضرر للطرفين. نادراً ما يحقق الاستمرار في الصراع أي هدف جيد بينما يكون الطرفان محكومين بالعيش معاً تحت سقف واحد. وهذا ينطبق أكثر على الحروب المعاصرة حيث دخول الأمم في العصر الصناعي جعلت ثرواتها لا تنفصل عن بعضها البعض.

«الاستراتيجية»، بي. أتش ليدل هارت، 1954.

إقناع – يمثّل نوعاً من الجدار: لقد انتهى عملنا، وآن أوان حساب الأرباح والخسائر والمضي قدماً. كانت نظرة ليندون جونسون إلى العالم مختلفة: فالنهاية ليست جداراً بل باباً، يقود إلى المرحلة أو المعركة التالية. لم يكن يهمه تحقيق النصر بل أين يضعه هذا النصر، وكيف يفتح له بات الجولة الجديدة. فما نفع الفوز بانتخابات 1937 إذا ما سقط في الانتخابات بعد 18 شهراً؟ الأمر الذي من شأنه أن يشكّل نكسة مدمرة لأحلامه الرئاسية. لو ترك زهو لحظة النصر يسيطر عليه لكان زرع بذور فشله في الانتخابات التالية. كان قد كوّن الكثير من الأعداء الذين ولو لم يترشحوا ضده في انتخابات 1938 لكانوا أثاروا له المشكلات بينما هو بعيد في واشنطن. لذا بدأ بالعمل فوراً على كسب هؤلاء المنافسين إلى جانبه، سواء عبر السحر الشخصي، أو المبادرات المهمة أو بمقاربة مصالحهم الذاتية بذكاء. ظلّ يتطلع قدماً نحو المستقبل، وعلى ذلك النوع من النجاح الذي يساعده على الاستمرار.

وقد استعمل جونسون المقاربة نفسها لكسب الناخبين. بدلاً من محاولة إقناع الناس بدعمه عبر الخطابات والكلمات المنمقة (ولم يكن بالخطيب الجيد على أي حال)، ركّز على الإنطباع الذي يتركه عند الناس. كان يعرف أن الإقناع ينبع من العاطفة: قد تبدو الكلمات لطيفة، لكن إذا ترك السياسي الناس يشعرون بأنه غير صادق، وأنه يستجدي أصواتهم فقط، فسوف ينسون أمره. لذا عمل على إنشاء علاقة عاطفية مع الناخبين، خاتماً محادثته معهم بمصافحة دافئة وبنظرة إلى العينين، وبرجفة في الصوت، ترسّخ الصلة بينه وبينهم، جاعلاً إياهم يشعرون بأنهم سيرونه مجدداً، ومحركاً العواطف التي تبدّد أي شكّ بأنه قد لا يكون صادقاً. كانت نهاية المحادثة أقرب إلى البداية في حقيقة الأمر، لأنها كانت تعلق في الأذهان، ثم تتحول إلى أصوات انتخابية.

افهم هذا: في أي مغامرة أو مجازفة تخوضها، يشكّل تفكيرك بمعايير الربح والخسارة، النجاح أو الفشل، خطراً عليك. لأن عقلك يجمد في مكانه

إذا حصرت تركيزك بالنصر فقط، دون أن تفكر في النتائج التي تليه، فقد تكون شديد الإرهاق بحيث لا تستطيع الاستفادة من السلام، بينما من المؤكد تقريباً أن السلام سيكون سيئاً ومتضمناً جرثومة حرب أخرى. هذا الدرس تدعمه الكثير من التجارب.

«الاستراتيجية»، بي. أتش ليدل هارت، 1954.

بدلاً من المضي قدماً. تسيطر عليك اللحظة: زهو الانتصار أو مرارة الهزيمة. ما تحتاج إليه هو نظرة أكثر استراتيجية وحيوية للحياة. لا شيء ينتهي حقاً، وكيف تنهي أمراً ما سيؤثر وغالباً ما يقرّر ما تفعله تالياً. بعض الانتصارات تكون سلبية – لا تقود إلى أي مكان – وبعض الهزائم تكون إيجابية، إذ تكون بمثابة درس أو نداء إيقاظ. هذا النوع من المرونة سيرغمك على التركيز أكثر على نوعية ومزاج النهاية. سيجعلك تنظر إلى خصومك وتقرر ما إذا كان يحسن بك أن تكون كريماً معهم في النهاية، متراجعاً خطوة إلى الوراء ومحولاً إياهم إلى حلفاء، مستغلاً عاطفية اللحظة. حين تولي اهتماماً للحظات ما بعد النهاية، ستفكّر في المشاعر التي ولدتها عند الناس، وهي مشاعر قد تتحول إلى رغبة لديهم بأن يروا المزيد منك. حين تفهم أن أي نصر أو هزيمة هو شيء مؤقت وأن ما يهمّ هو ما تفعله بأي منهما، ستجد بأن مسألة الحفاظ على توازنك خلال آلاف المعارك في الحياة، باتت أسهل. النهاية الحقيقية الوحيدة هي الموت. أما كل شيء آخر فهو انتقال.

«كما قال ياسودا أوكيو حول تقديم كأس النبيذ الأخيرة، فإن النهاية وحدها هي المهمة. ينبغي أن تكون حياة المرء برمتها على هذا النحو. حين يهم الضيوف بالمغادرة، فإن إحساسهم بالتردّد لقول وداعاً أمر جوهري».

ياماموتو تسونيتومو، هاغاكوري: كتاب الساموراي (1659-1720).

مفاتيح الحرب

هناك ثلاثة أنواع من البشر. هناك الحالمون، الذين يبدأون مشاريعهم بحماسة هائلة. لكن هذه الحماسة سرعان ما تخمد حين يواجهون العالم الحقيقي والعمل الشاق الذي يتطلبه إنهاء أي مشروع. وهناك العاطفيون الذي يعيشون في خضم اللحظة، وهؤلاء يفقدون اهتمامهم بسهولة حين يلفت انتباههم شيء جديد. وتتكدّس حياتهم بالمشاريع غير المكتملة، بما فيها تلك التي لا تتجاوز كونها أحلام يقظة.

بل إنه حتى من الممكن للمهاجم الذي يمتلك قوة معنوية هائلة ملائمة للتعرض، أن يجد ورغم استنزاف قواه أن مواصلة التقدّم أقل صعوبة من التوقف– كالحصان الذي يتسلق مرتفعاً وهو محمّل بالأثقال. نعتقد أن ذلك يوضح لنا ودون خلاف كيفية تجاوز المهاجم للنقطة التي لو توقف عندها وتحول إلى الدفاع لوجد أمامه فرصة مناسبة للفوز بعد– أي نقطة التوازن. لذلك فمن المهم حساب تلك النقطة بدقة عند التخطيط للحملة. وبخلاف ذلك فقد يذهب المهاجم إلى أبعد مما قدّر كثيراً، فيغدو وكأنه أصبح مديناً، ويجب أن يكون المدافع قادر على تفهّم وعلى استعداد لوقوع مثل هذا الخطأ ولاستغلاله كاملاً.
عند إعادة النظر في

وهناك أخيراً أولئك الذين يصلون بكل أفعالهم إلى نتيجة، إما لأنهم مضطرون إلى ذلك وإما لأنهم يتحمّلون القيام بالجهد المطلوب. لكنهم يعبرون الخط الأخير بحماسة وطاقة أقل مما كانوا عليه في بداية السباق. وهذا يفسد نهاية الحملة. ولأنهم لا يطيقون صبراً حتى يصلوا إلى النهاية، فإن الإنهاء يبدو متسرعاً ومرقعاً. كما أنه يترك الآخرين شاعرين بنوع من عدم الرضى، لأن هذه النهاية لا تبدو قابلة لان تحيا في الذاكرة، ولأن تدوم ويكون لها رجع في المستقبل.

مشكلة الأشخاص في الفئتين الأوليين أنهم يبدأون كل مشروع دون تصور واضح عن كيفية إنهائه. ومع تقدّم المشروع، على نحو مخالف لتوقعاتهم، يفقدون ثقتهم في كيفية الخروج منه، فيستسلمون أو يتسرّعون للوصول إلى خاتمة.

وتتضمن الفئة الثالثة أولئك الذين يفهمون القانون الأولي للسلطة والاستراتيجية: خاتمة شيء ما – مشروع أو حملة أو محادثة – ذات أهمية كبرى عند الناس. فهي تبقى في الذهن. قد تبدأ حرب ما بداية عظيمة وتتحقق خلالها انتصارات كثيرة، لكن حين تنتهي بشكل سيئ فهذا كل ما يذكره الناس. بإدراكهم الأثر العاطفي لأي خاتمة، فإن الأشخاص المنتمين إلى الفئة الثالثة يفهمون أن القضية لا تكمن ببساطة بإنهاء ما بدأوا به بل في إنهائه بشكل جيد أيضاً – بطاقة، وذهن صاف وانتباه لما بعد الزهو، أي للطريقة التي سيتذكر فيها الناس الحدث. هؤلاء الأشخاص يبدأون بخطة واضحة. وحين تعترضهم النكسات مثلما يحدث عادة، يكونون قادرين على الصبر والتفكير المنطقي. فهم لا يخططون للنهاية فحسب بل بأبعد منها، بما يأتي بعدها. هؤلاء الأشخاص الذين يخلقون الأشياء التي تدوم، سواء أكانت سلاماً حقيقياً أم عملاً فنياً خالداً، أم مهنة طويلة ومثمرة.

إن سبب صعوبة إنهاء أمر ما بصورة صحيحة، بسيط: النهايات تسبّب عواطف طاغية. عند نهاية صراع مرير نكون تواقين للسلام، ولا نطيق صبراً حتى نبرم معاهدة. أما إذا جلب لنا الصراع النصر فإننا نستسلم لأوهام

مجموعة العوامل ككل، على القائد الموازنة ما بينها قبل اتخاذ قراره وعلينا أن نتذكر قدرته على حصر اتجاه وقيمة أكثرها أهمية بمجرد تقويمه لعدد كبير من الإمكانيات الأخرى– بعضها قريب وآني والآخر بعيد. عليه الافتراض إذا جاز لنا ذلك ما إذا كانت الصدمة الأولى للمعركة ستزيد من عزم العدو وتشدد من روح مقاومته، أم أنه كدورق بولونا، ستغلق حالما يمسح على وجهها، ويفترض ما يمكن أن يسببه مقدار الوهن الذي أصاب أو أفرغ وشلّ مصادر التموين الخاصة، وكذلك ما أصاب أقساماً معينة من خطوط المواصلات، وبالتالي ما آثار كل ذلك على العدو، وأن يفترض ما إذا كانت المصائب والآلام الناجمة عن الخسائر التي عليه التعامل معها ستدفع

العظمة أو يجرفنا الجشع ونتمسك بأكثر مما نحتاج إليه. إذا كان الصراع لئيماً فإن الغضب يدفعنا إلى إنهائه بضربة عقابية عنيفة. وإذا ما خسرنا نبقى مع رغبة حارقة بالانتقام. مشاعر كهذه يمكن أن تقضي على كل عملنا الجيد. ولا شيء في مجال الاستراتيجية أقسى من أن نبقي رؤوسنا مرفوعة حتى النهاية وما بعدها، لكن لا شيء ضرورياً أكثر من ذلك.

على الأرجح كان نابليون بونابرت أعظم جنرال في تاريخ العالم. كانت استراتيجياته معجزات تجمع بين المرونة والتفاصيل، وكان يخطّط كل شيء حتى النهاية. لكن بعد أن هزم النمساويين في أوسترليتز ثم البروسيين في جينا – أورستادت – أعظم انتصارين حققهما – فرض على هاتين الأمتين شروطاً قاسية كان الهدف منها تحويلهما إلى تابعين ضعيفين لفرنسا. وبالتالي، خلال السنوات التي أعقبت المعاهدتين تنامت لدى كل منهما رغبة جامحة بالانتقام. فقام البلدان سراً بإعادة بناء جيوشهما وانتظرا اليوم الذي يصبح فيه بونابرت في موقع هش للانقضاض عليه. وقد جاءت تلك اللحظة بعد انسحابه الكوارثي من روسيا عام 1812، حيث انقضوا عليه بقوة رهيبة.

سمح نابليون للمشاعر الصغيرة – الرغبة بالإذلال والانتقام والإذعان – بالتأثير باستراتيجيته. لو أنه ظلّ مركّزاً على مصالحه بعيدة الأمد، لكان عرف أنه من الأفضل له أن يضعف بروسيا والنمسا سايكولوجياً لا مادياً، عبر إغوائهما بشروط سخية، وتحويلهما إلى حليفين مخلصين بدلاً من تابعين ناقمين. كثر في بروسيا رأوا نابليون في البداية كمحرر عظيم، ولو أنه أبقى بروسيا كحليف سعيد لكان نجا من الكارثة في روسيا ولما كانت حدثت هزيمة واترلو.

تعلم الدرس جيداً: لا تكفي الخطط الحاذقة والغزوات المتراكمة، فقد تصبح ضحية نجاحك، تاركاً النصر يغويك بالانجراف، وتكوين أعداء مجروحين، رابحاً المعركة وخاسراً اللعبة السياسية التي تليها. ما تحتاج إليه هو عين ثالثة استراتيجية: القدرة على التركيز المستمر على المستقبل بينما تعمل

العدو لقسوتها إلى الانهيار بعد إنهاكه تماماً، أو أنه كالثور الجريح سيثور بفعل شدة الغضب، وما إذا كانت القوى الأخرى ستشعر بالخوف أو أن نقمتها ستتصاعد، وفيما إذا كان الحلفاء السياسيين، ومن منهم بالذات سيبتعد أو سينضم من جديد. وعندما ندرك أنه على القائد الخوض وسط كل هذه الافتراضات وأشياء عديدة أخرى بقوة حكمته وتعقله، وكما يفعل الرامي البارع لإصابة الهدف، لابدّ لنا من الاعتراف بأن إنجازاً كهذا للعقل البشري ليس بالأمر اليسير أو الصغير. هناك الآلاف من التحولات الخاطئة الجارية في جميع الاتجاهات محاولة التأثير على فكره. وحتى الآن لم ينجح طول المدى ولا فوضى ولا تعقيدات الموضوعات في التغلب عليه وسحقه،

في الحاضر وإنهاء أفعالك بطريقة تخدم مصالحك في الجولة التالية من الحرب. هذه العين الثالثة ستساعدك على صدّ المشاعر التي قد تصيب استراتيجياتك البارعة، لا سيما مشاعر الغضب والرغبة بالانتقام.

إن السؤال الدقيق في الحرب هو معرفة متى تتوقف، متى تخرج، وتقوم بتسوية. توقف باكراً جداً ويمكن أن تخسر كل ما حققته خلال تقدّمك، لأنك لم تمنح نفسك الوقت الكافي لكي ترى إلى أين سيقودك الصراع. توقف متأخراً جداً وتكون تضحي بمكاسبك عبر إرهاق نفسك، والقبض على أكثر مما يمكنك حمله، خالقاً عدواً ناقماً وانتقامياً. وقد حلّل فيلسوف الحرب الكبير كارل فون كلاوسفيتز هذه الإشكالية، وناقش ما أسماه «لحظة الذروة في النصر»، وهي اللحظة المثالية لإنهاء الحرب. ولكي تتعرف إلى هذه اللحظة عليك أن تدرك مواردك جيداً، وقدرتك على الاحتمال، ومعنويات جنودك، وأي علامة على التراخي. فإذا ما أخفقت في إدراك هذه اللحظة واستمررت في القتال إلى ما بعدها فإنك تجلب على نفسك مختلف العواقب غير المرغوبة: الإرهاق، دورات العنف المتصاعدة، وما هو أسوأ.

عند بداية القرن العشرين راقب اليابانيون الروس وهم يتقدّمون إلى الصين وكوريا. وفي العام 1904، مدفوعين بالرغبة لوقف التمدد الروسي، قاموا بهجوم مباغت على بلدة بورت آرثر التي يسيطر عليها الروس، والواقعة على ساحل منشوريا. وبما أنهم كانوا البلد الأصغر والأفقر بالموارد الحربية، أملوا بأن يصب هذا العدوان السريع في مصلحتهم. وأثبتت هذه الاستراتيجية، وهي من بنات أفكار بارون غينتارو كوداما، نائب رئيس القوات المسلحة، فعاليتها: فعبر الاستحواذ على المبادرة تمكّن اليابانيون حشر الأسطول الروسي في بورت آرثر بينما أرسلوا جيوشاً إلى كوريا. وهذا أتاح لهم أن يهزموا الروس في معارك أساسية براً وبحراً. كان من الواضح أنهم يملكون زخماً أكبر من الروس.

لكن في أبريل 1905 بدأ يرى كوداما خطراً كبيراً في نجاحاته. فقد كانت الموارد البشرية والعسكرية لليابان محدودة، أما الروس فكانت مواردهم هائلة.

فقد ينجح الخطر وعظم المسؤولية في ذلك. لعل هذا يوضح لنا السبب وراء ميل أغلبية القادة والجنرالات إلى التوقف قبيل أهدافهم مفضلين ذلك على عدم تحمل مسؤولية الاقتراب كثيراً منها، ولماذا يذهب القادة فائقي الشجاعة والعزم إلى ما وراء أهدافهم ما داموا سيفشلون غالباً في تحقيق أغراضهم. لكن فقط الرجل الذي يستطيع تحقيق النتائج العظمى بوسائل محدودة يكون قد أصاب الهدف حقاً.

«في الحرب»، كارل فون كلاوسفيتز (1780-1831).

أقنع كوداما القادة اليابانيين القبول بالمكاسب التي حققوها والمقايضة على السلام. وقد ضمنت معاهدة بورتسموث التي وقع عليها الطرفان في العام التالي، شروطاً أكثر من سخية للروس، أما اليابان فتصلبت في موقفها: رحل الروس من منشوريا وكوريا وتركوا بورت آرثر لليابان. لو أن اليابانيين انجرفوا في زخمهم الذاتي، لكانوا تجاوزا لحظة الذروة في النصر وقضوا على جميع مكاسبهم بالهجوم العكسي الحتمي الذي كان سيقوم به الروس.

ومن جهة أخرى أنهى الأميركيون حرب الخليج الأولى عام 1991 في وقت أبكر من اللازم، سامحين لجزء كبير من الجيش العراقي بالفرار من الحصار الذي فرضوه عليه. وهذا ترك صدام حسين قوياً كفاية ليخمد بوحشية انتفاضتي الشيعة والكرد اللتين اندلعتا عقب هزيمته في الكويت، والبقاء في السلطة. تراجع الحلفاء عن إتمام النصر بسبب رغبتهم بعدم الظهور بمظهر من يعتدون على أمة عربية وخشية من فراغ السلطة في العراق. وقد أدى إخفاقهم هذا إلى التسبب بعنف أعظم على المدى الطويل.

تصوّر أن كل شيء تفعله يصل إلى لحظة اكتمال وإثمار. هدفك أن تنهي المشروع هنا، عند ذروة كهذه. أما إذا استسلمت للتعب والضجر والتسرع للوصول إلى خاتمة فستقصّر عن وصول هذه الذروة. كذلك الأمر فإن الجشع وأوهام العظمة يمكن أن يدفعاك إلى الانجراف بعيداً. لكي تختم عند لحظة الاكتمال هذه يجب أن تملك أوضح رؤية ممكنة لأهدافك، ولما تريده حقاً. كما يجب أن تكون معرفة عميقة لمواردك، لكي تعرف عملياً إلى أي حدّ يمكنك الذهاب؟ هذا النوع من الوعي سيمنحك الحدس بمجيء لحظة الذروة.

تتطلب النهايات في العلاقات الاجتماعية التصرّف إحساساً بلحظة الذروة التي تتطلبها الحرب. إن المحادثة أو القصة التي تستمر طويلاً غالباً ما تنتهي نهاية سيئة. البقاء في ضيافة أحدهم أكثر من اللازم، وإضجار المضيفين، هو الفشل الأعمق: عليك أن تتركهم راغبين بالمزيد منك، لا بالأقل منك. يمكنك فعل هذا عبر إنهاء الحديث أو اللقاء قبل الوقت الذي توقعه الطرف

سئل الملاكم العظيم جاك ديمبسي مرة: «حين توشك على ضرب رجل أتسدد قبضتك نحو وجنتيه أم أنفه؟»، فأجاب «لا هذا ولا ذاك أصوب على قفاه».

مقتبس في كتاب «عقل الحرب»، غراند تي هاموند، 2001.

يبدو أن النصر قد تحقق. بقيت آثار قليلة للشر سيتكفل الزمان بها. كل شيء يبدو هيناً. بيد أنه هناك بالتحديد يكمن الخطر. ما لم نكن متيقظين فسيتمكن الشرير من الفرار متخفياً، وحين يتمكن من التملص منا فإن مصائب جديدة ستنمو من البذور المتبقية لأن الشرّ لا يموت بسهولة.

«كتاب التحولات»، الصين، نحو القرن الثامن ق.م.

الآخر. كذلك الأمر فإذا غادرت باكراً جداً قد تبدو فظاً وخجولاً، لكن غادر في اللحظة المناسبة وتترك إحساساً إيجابياً ومتألقاً، ويظل الآخرون يفكرون بك بعد مغادرتك. بصورة عامة من الأفضل دائماً الإنهاء بطاقة وأناقة وبانطباع عال.

إن النصر والهزيمة هما ما تصنعه منهما: ما يهم هو كيف تتعامل معهما. وبما أن الهزيمة حتمية في الحياة فعليك إجادة فن الخسارة بشكل استراتيجي. أولاً فكّر في منظورك الذهني، وكيف تستوعب الهزيمة سايكولوجياً. أنظر إليها باعتبارها نكسة، شيئاً يوقظك ويلقّنك درساً، وحتى أثناء الخسارة حاول أن تترك انطباعاً حسناً بأنك مستعد ذهنياً لخوض الجولة القادمة من المعركة. غالباً ما يصبح أولئك الذين يحققون النصر ناعمين وقليلي الفطنة؛ عليك أن ترحب بالهزيمة كطريقة لتصبح أقوى.

ثانياً، يجب أن ترى كل هزيمة كوسيلة تظهر فيها نفسك للآخرين بصورة إيجابية. وهذا يعني الوقوف برأس شامخ، وعدم إظهار علامات على المرارة أو النزعة الدفاعية. في بداية عهده الرئاسي زجّ جون ف. كينيدي البلاد في ورطة خليج الخنازير، أي الغزو الفاشل لكوبا. وفي حين أنه تحمّل المسؤولية كاملة عن ذلك فلم يبالغ في اعتذاراته، بل بدأ العمل على إصلاح الخطأ، والحرص على ألا يحدث ثانية. حافظ على رباطة جأشه، مبدياً الندم والقوة في آن معاً. وبذلك كسب الدعم الشعبي والسياسي الذي ساعده بقوة في معاركه التالية.

ثالثاً، إذا بدت الهزيمة حتمية بالنسبة لك، فمن الأفضل دائماً أن تسقط سريعاً. بهذه الطريقة تترك انطباعاً حسناً عن نفسك حتى حين تخسر. وهذا يساعدك على حشد جنودك ومنحهم الأمل في المستقبل. في معركة «ألامو» عام 1836 قتل جميع الجنود الأمريكيين الذين كانوا يقاتلون الجيش المكسيكي، لكنهم ماتوا ببطولة، رافضين الاستسلام. أصبحت المعركة صرخة تحفيز للقوات «تذكروا ألامو!»، وتمكنت قوة أمريكية بقيادة سام هوستون بهزم المكسيكيين نهائياً. ليس عليك أن تختبر الشهادة الجسدية، لكن عرض

انتهت الحرب الخاطفة (عاصفة الصحراء) التي شنتها القيادة المركزية، وقد عرفت باسم حرب المئة ساعة الخاطفة، لكن بعد ثلاث سنوات كانت لا تزال حرباً غير منتهية. يتذكر جوردون براون الذي خدم كمستشار لشوارزكوف في الشؤون الخارجية «لم تكن لدينا أي خطة لإنهاء هذه الحرب».

«حرب الجنرال: القصة الحقيقية لحرب الخليج»، مايكل آر جوردون والجنرال برنار إي ترواينور، 1995.

البطولة والطاقة يحول الهزيمة إلى نصر معنوي يمكن أن يتحول قريباً إلى آخر مادي. إن زرع بذور النصر المستقبلي في هزيمة الحاضر هو قمة الذكاء الاستراتيجي.

أخيراً، بما أن كل نهاية هي نوع من بداية مرحلة أخرى، فمن الحكمة الاستراتيجية الإنهاء بملحوظة تشككية. إذا كنت تتصالح مع عدو بعد معركة ألمح له سراً بأنك لا تزال متشككاً، وبأن الجانب الآخر لا يزال مطلوباً منه إثبات صدق نواياه تجاهك. حين ينتهي مشروع أو حملة اجعل الناس يشعرون أنهم غير قادرين على التكهّن بخطوتك التالية – أبقهم متشوقين والعب على فضولهم. حين تنهي بملاحظة غامضة وملغزة، بإشارة مختلطة، بشيء من الشك، تكون لك اليد الطولى في الجولة القادمة بأكثر الطرق سرية وباطنية.

كيفية الإنهاء. المعلمون من المرتبة الرفيعة في هذا الفن يمكن التعرف عليهم من خلال حقيقة أنهم في الأمور الصغيرة والكبيرة يعرفون بصورة ممتازة كيف يجدون النهاية، سواء أكانت نهاية لحن أو فكرة، سواء أكانت الفصل الأخير من مسرحية أم أحد أفعال الدولة. أما الأفضل من الدرجة الثانية فإنهم دائماً يصبحون مضطربين عند النهاية، ولا يسقطون في البحر بذلك الهدوء والتوازن الهادئ مثلما تفعل على سبيل المثال جبال بورتوفينو حيث ينهي خليج جنوا ألحانه.

«العلم المرح»، فردريك نيتشه، 1882.

صورة

الشمس. حين تنهي دورتها وتغيب تحت الأفق، تترك وراءها وهجاً رائعاً يعلق في الذاكرة، بحيث تصبح عودتها مرغوبة دوماً.

حجة

«إن الغزو ليس بشيء. ينبغي أن يستفيد المرء من نجاحاته» – نابليون بونابرت (1769-1821).

نقض

لا يوجد أي قيمة لإنهاء أي شيء بطريقة سيئة. لا نقض لهذا الفصل.

الجزء الخامس

الحرب غير التقليدية أو القذرة

يجب أن يبحث الجنرال الذي يخوض حرباً عن ميزة تجعله يتفوق على عدوه. وأعظم ميزة هي عنصر المفاجأة، أي ضرب العدو باستراتيجيات جديدة، وخارج نطاق خبرته، وغير تقليدية بتاتاً. بيد أنه من طبيعة الحرب أن أي استراتيجية محتملة التطبيق تخضع للتجربة والاختبار، بحيث أن البحث عن الجديد وغير التقليدي ينزع بصورة غريزية إلى أن يصبح أكثر فأكثر تطرفاً. في الوقت نفسه فإن القوانين الأخلاقية التي حكمت الحرب لقرون قد تضاءلت تدريجياً. وهذان الأمران شكلا ما نعرفه اليوم باسم «الحرب القذرة»، حيث كل شيء مباح، بما في ذلك قتل آلاف المواطنين الأبرياء. الحرب القذرة هي حرب سياسية وتضليلية وتلاعبية إلى أقصى حدّ. غالباً ما تكون هذه الحرب الملاذ الأخير لليائس والضعيف، ويستعمل فيها كل الوسائل المتاحة لتدمير الميدان.

وقد تسرّبت ديناميكية أو آليات الحرب القذرة إلى المجتمع والثقافة بصورة واسعة. سواء في السياسة أو الأعمال أو العلاقات الاجتماعية، فإن الطريقة لكي تهزم أعدائك هي بمفاجئتهم، والهجوم عليهم من زاوية غير متوقعة. والضغوط المتزايدة للحروب اليومية تجعل الاستراتيجيات القذرة أمراً لا مناص منه. يصبح الناس باطنيين: يبدون لطفاء ومحترمين لكنهم يستعملون

أساليب مراوغة ومخادعة من وراء الكواليس.

يجدر بك أن تفهم المنطق الخاص للحرب غير التقليدية. أولاً، لا شيء يبقى جديداً لزمن طويل. أولئك الذين يعتمدون على الجدة عليهم أن يأتوا دائماً بأفكار جديدة تتعارض مع الأفكار الصارمة لزمنهم. ثانياً، الأشخاص الذين يستعملون الحرب غير التقليدية هم أعداء أشداء يصعب قتالهم. ولا يفلح معهم الأسلوب الكلاسيكي المباشر القائم على استعمال القوة والقدرات. عليك استعمال أساليب غير مباشرة، لكي تقارع الأساليب غير المباشرة، وترد على النيران بالنيران، حتى ولو كلفك ذلك أن تصبح قذراً. فمحاولتك البقاء نظيفاً انطلاقاً من حسّك الأخلاقي هو مجازفة بالهزيمة.

ستعرفك الفصول التالية على الأشكال المختلفة للحرب اللا أورثوذوكسية. بعضها غير تقليدي البتة: خداع الأعداء والعمل بعكس توقعاتهم. وأخرى أكثر سياسية ومراوغة: جعل الأخلاقيات سلاحاً استراتيجياً، استعمال حرب العصابات في الحياة اليومية، إتقان الأشكال الباطنية من العدوانية السلبية. وبعضها الأخير قذر بطريقة مطلقة: تدمير العدو من الداخل، بثّ الرعب والإرهاب. هذه الفصول ستتيح لك فهماً أكبر للسايكولوجية الشيطانية لكل من هذه الاستراتيجيات، وتساعدك على التسلح بالدفاعات المناسبة.

23

اصنع خليطاً متيناً من الواقع والخيال

استراتيجيات التصوّرات الخاطئة

بما أن جميع الكائنات لا تستطيع الاستمرار والنجاة من دون القدرة على رؤية ما يجري حولها أو الإحساس به، فعليك أن تصعّب على أعدائك معرفة ما يجري من حولهم، بما في ذلك ما الذي تفعله أنت. أقلق تركيزهم فتضعف قواهم الاستراتيجية. إن مدارك الناس تمرّ بعواطفهم، وهم ميالون إلى تفسير العالم بحسب ما يحبون رؤيته. فقم بتغذية توقّعاتهم، وفبرك واقعاً يلبّي رغباتهم، وسيخدعون أنفسهم بأنفسهم. إن أفضل طرق الخداع تعتمد على الغموض وعلى خلط الواقع بالخيال بحيث يصعب تمييز واحدهما عن الآخر. سيطر على تصوّرات الناس عن الواقع فتسيطر عليهم.

المرآة الزائفة

في 3 نوفمبر 1943 وزّع أدولف هتلر وثيقة على قادته العسكريين الأرفع رتبة: التوجيه 51، التي تشرح قناعته بأن الحلفاء سيغزون فرنسا في العام التالي وكيف يمكن إلحاق الهزيمة بهم. طوال سنوات اعتمد هتلر على نوع من الحدس في اتخاذ أهم القرارات الاستراتيجية، ومرة بعد أخرى أثبت حدسه صحته؛ وقد حاول الحلفاء سابقاً حمله على الاعتقاد بأن غزو فرنسا أمر حتمي، لكن كل مرة كان يتمكن من تجاوز هذا الخداع. لكن هذه المرة لم يكن واثقاً فحسب بأن الغزو سيحدث بل يعرف بالضبط من أين سيأتي: من منطقة «كاليه» الفرنسية الواقعة على امتداد القناة الإنجليزية التي تشكّل أقرب نقطة فرنسية من بريطانيا.

في زمن الحرب الحقيقة قيمة جداً بحيث تجب حمايتها بالأكاذيب.

ونستون تشرشل (1874-1965).

كان ثمة في تلك المناطق عدد من الموانئ الكبرى، وسوف يحتاج الحلفاء إلى أحدها لإنزال قواتهم. وكانت هذه المنطقة أيضاً هي المكان الذي قرّر أن يضع فيه هتلر صواريخ «في 1»، و«في 2»، التي ستوضع قريباً موضع التشغيل. وبوجود هذه الصواريخ ذاتية الإطلاق، أي التي لا تحتاج إلى بشر لإطلاقها، على مقربة من لندن، يمكن قصف بريطانيا ودفعها إلى الاستسلام. عرف البريطانيون أنه يضع الصواريخ هناك، وأصبح هذا سبباً إضافياً لغزو فرنسا من منطقة «كاليه»، قبل أن يبدأ هتلر بحملة القصف.

كان دادلي كلارك دائم الوضوح – وسيظهر بعد فترة قصيرة كم من المؤسف أن الآخرين لم يكونوا مثله– في أنك لا تستطيع عبر الخداع أن تقنع العدو بالقيام بشيء لا يتوافق مع توقعاته الخاصة، غير البعيدة عادة عن آماله. فقط باستعمالك معرفتك لهذا الأمر تستطيع تنويمه مغناطيسياً ليس فقط ليفكر كما تريد بل ليفعل ما تريد.

«سيد الخداع»، دافيد ميور، 1980.

في «التوجيه 51» أنذر هتلر قادته بضرورة أن يتوقعوا أن يشن الحلفاء حملة تضليل حيال وقت وزمن الغزو. يجب أن يتمكن الألمان من تجاوز هذا التضليل ويفشلوا الإنزال، وعلى الرغم من النكسات التي لحقت مؤخراً بالجهود الحربية الألمانية، فقد كان هتلر بالغ الثقة بأن قواته تستطيع منع هذا الإنزال. قبل سنوات كان قد أمر ببناء «الجدار الأطلسي»، وهو خط من الحصون على طول الساحل بين فرنسا والنروج، وكان لديه أكثر من 10 ملايين جندي تحت تصرفه، بما فيهم مليون جندي في فرنسا وحدها. وكانت معامل السلاح الألمانية تنتج المزيد والمزيد من الأسلحة المتطورة. كما أن هتلر يسيطر على معظم أوروبا، مما يمنحه موارد هائلة وخيارات لامتناهية لتحريك قواته

هنا أو هناك.

أخيراً، لكي يغزو الحلفاء فرنسا فهم بحاجة إلى أسطول ضخم، سيستحيل إخفاؤه ما إن يتم تجميعه. وكان عملاء هتلر الذين اخترقوا جميع مستويات الجيش البريطاني يمدّونه بمعلومات استخبارية ممتازة، وبالتالي سوف يبلغونه بوقت وموقع الغزو. لن يتمكن الحلفاء من مفاجأته. وما أن يتمكن من هزمهم على شواطئ فرنسا، حتى تضطر إنجلترا على طلب السلام. وسيخسر روزفلت في الانتخابات الأمريكية المقبلة، وعندها يصبح بوسع هتلر تركيز كل جيشه نحو الاتحاد السوفييتي وهزمه في النهاية. في الحقيقة، كان غزو الحلفاء لفرنسا هو الفرصة التي يتوق إليها هتلر ليغيّر اتجاه الحرب.

كان قائد هتلر في أوروبا الغربية الجنرال غيرد فون رونستد وهو من أكثر جنرالات ألمانيا احتراماً. ولكي يقوّي هتلر موقعه الدفاعي في فرنسا عيّن الجنرال إروين رومل قائداً للقوات المتمركزة على طول الساحل الفرنسي. ومضى رومل في تحسين «جدار الأطلسي» محولاً إياه إلى ما يسمّى «حديقة الشيطان» المزروعة بحقول الألغام والمحاطة بالمدفعيات من كل صوب. طالب رومل ورونستد أيضاً بالمزيد من الجنود لكي يضمنوا قدرتهما على صدّ الحلفاء على حافة المياه. لكن الفوهرر رفض هذا الطلب.

أصبح لدى هتلر مؤخراً حال من عدم الثقة بكبار ضباطه. فقد نجا خلال السنوات الخمس الأخيرة من عدة محاولات اغتيال التي كان واضحاً أنها كانت بتدبير من بعض الضباط. كان جنرالاته يجادلونه باستمرار بشأن استراتيجياته، وبرأيه هو فقد ارتكبوا أخطاء كثيرة في حملته على روسيا. ولذلك بدأ يعتبر كثيراً منهم غير أكفاء أو خونة. وصار يمضي وقتاً أقل مع ضباطه، ووقتاً أكثر مختلياً في مقره في جبل بفاريا في بيرختسغادين، مع عشيقته إيفا براون، وكلبه المحبوب بيوندي. هناك كان يدرس الخرائط والتقارير الاستخبارية، مصمماً على اتخاذ القرارات المهمة بمفرده ويدير الحرب برمتها بصورة مباشرة.

كان ثيموستوكل يواجه مشكلتين ملحتين معاً. عليه أن يتحرّك بفعالية ليس فقط لكي يمنع أي انسحاب للفرق العسكرية البيلوبينوسية (نسبة إلى جزر بيلوبونيسيس اليونانية)، بل لكي يضمن أن يقاتلوا حيث وحين تقتضي خطته ذلك. كما كان عليه أن يغري كسرى بطريقة ما لكي يقوم بالخطوة الوحيدة التي من شأنها تحقيق النصر للإغريق، أي أن يأمر أسطوله بالهجوم على البيلوبونيسيين في قناة سالاميس.. والطريقة التي توصل إليها ثيموستوكل أخيراً– التي يسميها المؤرخ بلوتارش «خدعته الشهيرة مع سيشينوس»، تعد من أكثر الفصول جاذبية في التاريخ الإغريقي. وثمة دليل عليها في مسرحية إسخيلوس «الفرس» التي كتبت بعد ثماني سنوات

وقد بدّل هذا طريقة تفكيره: بدلاً من اتخاذ قرارات سريعة قائمة على حدسه، بدأ يحاول الإحاطة بكافة الاحتمالات مما جعله يحتاج إلى وقت أطول لاتخاذ القرارات. وحين طلب رومل ورونستد المزيد من القوات اعتقد أنهما يبالغان في الحذر، وأنهما مذعوران في حقيقة الأمر. رأى أن مهمة إفشال الغزو تقع على عاتقه، وبالتالي القدرة على تجاوز ضعف جنرالاته وخداع أعدائه، لكن المشكلة الوحيدة في ذلك أن بات مضطراً إلى العمل عشرة أضعاف عمله المعتاد، وبات متعباً أكثر من أي وقت مضى، وصار يتناول الحبوب المنوّمة ليلاً، أما نهاراً فكان يتناول كل ما تقع يداه عليه لكي يبقى يقظاً.

في بداية العام 1944 وصلت إلى هتلر بعض المعلومات، فقد تمكّن عميل ألماني في تركيا من سرقة وثائق سرية تؤكد على أن الحلفاء سيغزون فرنسا تلك السنة. كما أشارت الوثائق إلى خطط لغزو وشيك للبلقان، التي تشكل مصدراً مهماً للموارد بالنسبة إلى ألمانيا، وأي خسارة هناك ستكون مدمرة، وبالتالي بات مستحيلاً نقل قوات من هناك إلى فرنسا. كما اكتشف عملاء هتلر في إنجلترا خططاً لغزو النروج، مما دفع هتلر إلى تعزيز قواته هناك لصدّ مثل هذا الغزو.

بحلول أبريل، وبينما انكب هتلر على قراءة التقارير الاستخبارية بدأ يشعر بالإثارة، فقد أدرك بوضوح ما يرمي إليه العدو من تحركاته التي تشير كلها إلى غزو منطقة «كاليه»، وكان هناك إشارة محددة تدعم مثل هذا الاستنتاج، وهي مؤشرات تشكيل جيش ضخم في جنوب شرق إنجلترا تحت قيادة الجنرال جورج باتون، وبدا واضحاً أنه تمّ وضع هذا الجيش الذي أطلق عليه اسم «فوساج» (المجموعة العسكرية الأولى في الجيش الأمريكي) في تلك المنطقة تمهيداً لعملية الغزو. وكان هتلر يخشى باتون هذا أكثر من أي جنرال آخر من قادة الحلفاء، بعد أن أثبت مهارته العسكرية في شمال أفريقيا وصقلية. سيكون القائد المثالي للغزو.

طالب هتلر بالمزيد من المعلومات حول جيش باتون. وقامت طائرات

فقط من معركة سالاميس.. يبدو أن ما حدث هو التالي. خلال مرحلة ما من النقاشات الطويلة بين الحلفاء حول الاستراتيجية التي ينبغي اعتمادها في الحرب مع الفرس، انسلّ ثيموستوكل من الاجتماع وقام بعناية فائقة بإعداد رسالة، ثم أرسل بطلب معلّم أطفاله سيشينوس، وطلب منه إيصال هذه الرسالة إلى ملك الفرس كسرى.. وقد وقّع ثيموستوكل الرسالة باسمه بوصفه قائد القوات الأثينية، وفيها يقول لكسرى إنه الآن يتمنى له النصر (من دون شرح الأسباب، ما عدا امتعاضه الشديد من البيلوبونيسيين). وقال له إن القوات الإغريقية المتحالفة تعاني خلافات شديدة ولن تبدي مقاومة جدية للفرس «بل على العكس ستجد أنصار الفرس

استطلاع بالتقاط صور لمعسكرات ضخمة، ومعدات مائية، وآلاف الدبابات تتحرك في المناطق الريفية، وخط أنابيب نفط تمّ بناؤه على الساحل. وحين تمّ أخيراً تحرير جنرال ألماني كان معتقلاً في إنجلترا وإعادته إلى بلاده، أخبر أنه لمح حركة مكثفة لجيش باتون خلال رحلته من معسكر الاعتقال إلى لندن. وأرسل عملاء ألمانيون في سويسرا تقارير تفيد بأنه قد تمّ جلب جميع خرائط منطقة «كاليه». بدأت القطع المتناثرة لهذه الأحجية الضخمة تتجمّع معاً.

بقي سؤال واحد يشغل بال هتلر: متى سيحدث الغزو؟ بحلول شهر مايو كان هتلر غارقاً بكافة التقارير المتضاربة والشائعات المربكة التي زادت من إجهاد عقله، لكنّ معلومتين اثنتين أوضحتا الصورة. أولاً، أبلغ عميل ألماني في إنجلترا أن الحلفاء سيهاجمون منطقة النورماندي الواقعة إلى جنوب شرق «كاليه»، بين الخامس والسابع من يونيو. لكن كان لدى الألمان مؤشرات قوية على أن هذا الرجل كان عميلاً مزدوجاً، وأن تقاريره هي جزء من حملة تضليل يقوم بها الحلفاء، أما الهجوم بحسبهم فسيحدث في نهاية يونيو أو بداية يوليو، حين يصبح الطقس أكثر استقراراً. ثم لاحقاً في مايو رصد عدد من الجواسيس الألمان الموثوق بهم أكبر جنرالات بريطانيا، السير برنارد مونتغومري في «جبل طارق» ثم الجزائر. ومن المؤكد أنه سيقود جزءاً كبيراً من أي قوة غازية، فلم يكن يعقل أن يكون الغزو وشيكاً إذا كان مونتغومري بعيداً إلى هذا الحدّ.

ليلة الخامس من يونيو انكب هتلر على خرائطه، وراحت تتقاذفه الهواجس. ربما كان مخطئاً، وربما كانت خطة الغزو تستهدف النورماندي منذ البداية. كان عليه أخذ الاحتمالين في الاعتبار، لكي لا يخدع في أكثر معارك حياته حسماً. البريطانيون مخادعون وعليه أن يبقي قواته متحركة في حال غزو النورماندي. ولن يلزم نفسه بأي من الاحتمالين قبل أن يتأكد تماماً. اطلع على تقارير الطقس المتعلقة بـ«القناة الإنجليزية» تلك الليلة، والتي تفيد بأن الطقس سيكون عاصفاً، ثم نام بمساعدة قرص منوم.

من بينهم يقاتلون البقية». أكثر من ذلك فإنهم يخططون للانسحاب من سالاميس تحت جنح الظلام.. فإذا ضربهم كسرى فوراً على قاعدة «فرق تسد» فيمكنه منعهم من ذلك «هاجمهم وحطّم قوتهم البحرية بينما ما زالوا غير منظّمين، وقبل أن ينضموا إلى قواتهم البرية». في هذه الحال فإن هزيمة البيلوبونيسيين أمر سهل مقارنة مع الصعوبات التي ستنشأ لو أنهم انسحبوا إلى أراضيهم، مما سيطيل كثيراً أمد الحرب، وسيتعين عندها على الفرس التعامل مع كل مدينة إغريقية على حدة. تأثر جنرالات الفرس بهذه الحجج وأقنعوا كسرى بها لأنها كانت من جهة منطقية ومن جهة أخرى تمثّل بالضبط ما يريد سماعه.. لقد عرف ثيموستوكل

أفاق هتلر صبيحة اليوم التالي على أخبار مفزعة: هناك غزو كبير قد بدأ باتجاه جنوب النورماندي. فقد غادر أسطول ضخم إنجلترا منتصف الليل، وأسقطت مئات المظلات المحملة بالجنود بالقرب من ساحل النورماندي. ومع مرور الساعات وصلت تقارير أكثر دقة: لقد قام الحلفاء بإنزال على الشواطئ إلى جنوب شرق «شيربورج».

كانت لحظات حرجة بالنسبة إلى ألمانيا، إذا ما تمّ نقل بعض القوات المتمركزة في «كاليه» على وجه السرعة إلى شواطئ النورماندي، فيمكن صدّ الحلفاء وإعادتهم من حيث أتوا، وكانت تلك توصيات رومل ورونستد، اللذين انتظرا بفارغ الصبر موافقة هتلر. لكن الأخير تردّد، ثم وقبيل اللحظة التي سيقرر فيها إرسال تعزيزات إلى النورماندي علم بأن هناك تحركات كثيفة في منطقة جيش باتون، مما جعله يحتار حيال ما إذا كان الهجوم على النورماندي مجرد عملية تضليل كبيرة، لدفعه إلى نقل قواته إلى هناك في حين يقوم باتون بعبور القناة إلى «كاليه». فقرر في النهاية أن ينتظر ليرى إذا كان الهجوم حقيقياً. فمرّت أيام كان رومل ورونستد يغليان غضباً بسبب تردده.

بعد بضعة أسابيع قبل هتلر أن النورماندي كانت بالفعل وجهة الغزو. لكن كان قد فات الأوان. فقد تمكّن الحلفاء من التمركز في جزء من برّ النورماندي. وفي أغسطس تجاوزوا شواطئ النورماندي وأجبروا الألمان على الانسحاب الشامل. بالنسبة إلى هتلر كانت هذه الكارثة دليلاً إضافياً على عدم كفاءة المحيطين به. لم يكن لديه أدنى فكرة عن مدى تعرضه للخداع فيما يتعلق بعملية الغزو هذه.

بنفاذ بصيرته أنه بعد أيام من التأخير والإحباط فإن ملك الفرس سيتعلق يرى فيه أملاً لإنهاء سريع لمشكلته.

«**الحروب الإغريقية الفارسية**»، **بيتر غرين**، 1996.

في نهاية الحرب عثر ضباط من مخابرات الحلفاء بين ملفات المخابرات الألمانية على 250 رسالة من عملاء مختلفين ومصادر أخرى قبل هجوم «يوم الصفر». وقد ذكرت جميعها أن الهجوم سيتم في يوليو وفي قطاع كاليه. بيد أن رسالة واحدة ذكرت الموعد والمكان المحددين للغزو. وقد وصلت من جنرال فرنسي يعمل في الجزائر. وقد اكتشف الحلفاء أنه كان يعمل لصالح الألمان فتم اعتقاله ثم استغلاله لتضليل

تفسير

واجه الحلفاء مشكلة في محاولتهم لتضليل هتلر بشأن اجتياح النورماندي: فالفوهرر لم يكن شخصاً شكاكاً ومرتاباً بطبيعته فحسب، بل يعرف جيداً المحاولات السابقة التي حاولوا فيها تضليله وأنهم سيسعون إلى

ذلك مجدداً. كيف يمكنهم إخفاء الهدف الفعلي لتحرك أسطول ضخم عن رجل لديه سبب يدفعه على الاعتقاد بأنهم سيحاولون تضليله مجدداً، ويراقب كل تحركاتهم؟

لحسن الحظ فقد أمدت الاستخبارات البريطانية المخططين لـ « يوم الهجوم » أو « اليوم الصفر » الذي يعرف اصطلاحاً باسم « دي. داي »، إشارة إلى ساعة الصفر لغزو النورماندي، بمن فيهم رئيس الوزراء ونستون تشرشل، بمعلومات أثبتت فيما بعد قيمتها الفائقة. فقد علموا أولاً أن هتلر صار شديد الارتياب، وأنه معزول ومجهد، وأن مخيلته مشتعلة بشتى الاحتمالات. كان المفتاح تقديم صورة له مكونة من أنواع مختلفة من الأدلة تفيده بأن الحلفاء يفعلون ما حسب أنهم سيفعلونه. لكن هذه الصورة لا يمكن تكوينها من إشارات واضحة تدل على البلقان و« كاليه » من دون أن تنبعث منها رائحة الخداع. بدلاً من ذلك كان عليهم خلق صورة لها وزن وإحساس الواقع، فإذا رأى هتلر في خطوطها العريضة ما يدعم توقعاته، فإن ذهنه النشط أكثر من اللازم سيتولى بقية المهمة. هكذا صنع الحلفاء صورة كهذه.

في أواخر 1943 كان الإنجليز قد كشفوا سراً جميع العملاء الألمان الناشطين في إنجلترا. وكانت الخطوة التالية تحويلهم إلى عملاء مزدوجين عبر مدّهم بالمعلومات الزائفة تتضمن خططاً لهجوم على البلقان والنروج، وحشد جيش ضخم يقوده الجنرال الأمريكي باتون الذي يخشاه هتلر كثيراً، قبالة « كاليه ». (هذا الجيش، الفوساج، لم يكن موجوداً إلا في أوراق مكتبية زائفة واتصالات لاسلكية وفي الوقت نفسه من النوع الشائع جداً والبيروقراطي إلى حدّ أنه يصعب على أي كان أن يعتبرها زائفة، وقد استعان الحلفاء بمصمّمي مواقع تصوير سينمائية لإنشاء موقع ضخم من الإنشاءات المطاطية والبلاستيكية والخشبية التي يمكن أن تبدو لطائرات الاستطلاع الألمانية معسكراً ضخماً من الخيم والطائرات والدبابات. أما الضابط الألماني الذي رأى « الفوساج » بأم العين فقد تعمّد الحلفاء إيهامه بأنه يمرّ عبر هذه الطريق خلال سوقهم إياه إلى لندن، بينما كان في الواقع يمرّ غرب منطقة الفوساج، حيث

برلين. وغالباً ما خدع الألمان إلى حدّ انهم ما عادوا يصدقون كلمة مما يقولها. لكنهم أبقوا علاقتهم به إذ من المفيد دوماً أن تعرف ما الذي يريدك العدو أن تصدقه. وقد جعلت مخابرات الحلفاء هذا الجنرال يعلن أن الغزو سيتم في ساحل النورماندي في الخامس أو السادس أو السابع من يونيو. وبالنسبة على الألمان كانت هذه الرسالة الدليل القاطع على أن الغزو سيتم في أي يوم إلا تلك الأيام الثلاثة وفي أي مكان من الساحل باستثناء النورماندي.

«أسرار اليوم صفر»، جيل بيرو، 1965.

يتمّ حشد الجيش الفعلي لعملية غزو النورماندي.

مع اقتراب موعد الغزو، ترك الحلفاء دلائل أشدّ تعقيداً تجمع بين الواقع والخيال. فتمّ إيصال المعلومة حول موعد ومكان الغزو الفعليين عبر عميل لا يثق به الألمان، مما جعل هتلر يشعر أنه كشف التضليل، بينما كانت تلك الحقيقة بعينها. والآن إذا ما تسرّبت معلومات أخرى حول توقيت الغزو، فلن يعرف هتلر ماذا يصدق. وقد عرف الحلفاء أن التقارير حول تجميع خرائط منطقة «كاليه» في سويسرا ستصل إلى هتلر، وأنه سيجد منطقاً في هذا الأمر. أما بالنسبة إلى مشاهدة مونتغومري في جبل طارق فإن عملاء هتلر لم يعرفوا أنهم يشاهدون شبيهاً له درب على التصرف مثل مونتغومري. وفي نهاية الأمر كانت الصورة التي رسمها الحلفاء شديدة الواقعية بالنسبة إلى هتلر بحيث أنه استمر في تصديقها حتى شهر يوليو، أي بعد حصول غزو نورماندي بوقت طويل. وقد نجحوا عبر عمليات الخداع الخفية هذه إرغامه على إبقاء قواته مشتتة، ولعل هذه العمليات كانت العامل الحاسم في نجاح الغزو.

في عالم تنافسي يعدّ الخداع سلاحاً حيوياً يمنحك أفضلية دائمة على الآخرين. يمكنك استعماله لتضليل خصومك وإرباكهم وجعلهم يهدرون وقتاً وموارد قيمة للدفاع أمام هجمات لن تحصل أبداً. لكن من المرجح أن مفهومك عن الخداع خاطئ. فالخداع الفعلي لا يتضمن أوهاماً أو أي نوع من أنواع صرف النظر الاستعراضية. الناس باتوا أكثر تعقيداً وذكاء من أن يخدعوا بمثل هذه الأمور. ولذلك يجب أن يكون الخداع مرآة للواقع. يمكن أن يكون تفصيلياً وموسعاً كما فعل البريطانيون في «اليوم صفر»، لكن ينبغي أن ينحرف قليلاً وبشكل خفي عن الواقع، لا أن يكون مخالفاً كلياً له.

لكي تعكس الواقع عليك أن تفهم طبيعته. فالواقع، قبل أي شيء آخر، هو أمر ذاتي: فنحن نرى الأحداث انطلاقاً من مشاعرنا وتصوراتنا المسبقة، أي نرى ما نريد أن نراه. ينبغي أن تأتي مرآتك الزائفة متطابقة مع رغبات الناس وتوقعاتهم مثل أغنية رقيقة تأخذهم إلى النوم. (إذا أراد الحلفاء الهجوم على

وقال رافانا لنفسه: «هذه أسلحة وضيعة حقاً. عليّ أن أعثر على سلاح جدي». واخترع السلاح الذي يدعى «مايا»، وهو سلاح يخلق الأوهام التي تربك العدو. وبعد تلاوة التعاويذ المناسبة استعمل هذا السلاح الذي أنشأ الوهم بإعادة إحياء جميع الجيوش وقادتها إلى ساحة المعركة. فوجد راما نفسه محاطاً بكل هذه الجيوش التي هاجمته صارخة صرخات النصر. وكان هذا مربكاً جداً له فسأل ماتالي، الذي كان قد أعاد إحياءه، «ما الذي يحدث الآن؟ كيف عادت كل هذه الجيوش؟ لقد كانت ميتة»، فشرح له ماتالي «في هويتك الأصلية أنت خالق الأوهام في هذا الكون. لكن اعلم أن رافانا خلق أشباحاً لكي تربكك. إذا عزمت أمرك يمكنك أن تزيلها فوراً».

«كاليه»، مثلما كان يشك هتلر، وحاولوا إقناعه بأن الهجوم سيكون على النورماندي، فهذا أصعب بكثير من اللعب على أفكاره الراسخة). ينبغي أن تتضمن مرآتك الزائفة أشياء تبدو حقيقية للعين. ينبغي أن تبدو اعتيادية على نحو ما، مثل الحياة نفسها. قد تتضمن عناصر متناقضة، مثل عملية التضليل المتعلقة بالنورماندي، وذلك لأن الواقع نفسه يتضمن تناقضات. وفي نهاية الأمر، كما في لوحة للفنان الهولندي إيشر، عليك أن تمزج بين الحقيقة والوهم إلى حدّ يصبح فيه التمييز بينهما، بحيث ينظر أعداؤك إلى مرآتك الزائفة على أنها الواقع.

وكان شرح ماتالي عوناً كبيراً لراما الذي اخترع فوراً سلاحاً أسماه «جنانا» الذي يعني «الحكمة» أو «الإدراك». وكان هذا سلاحاً نادراً، وقام بإطلاق هذا السلاح وفجأة تبخّرت جميع الجيوش المهاجمة في الهواء.

«الرامايانا»، فالميكي، الهند، نحو القرن الرابع ق.م.

«إن ما نتمناه نكون جاهزين لتصديقه، ونحسب أن الآخرين يفكرون كما نفكّر».

يوليوس قيصر (100-44 ق.م).

مفاتيح الحرب

في فجر تاريخ الحروب واجه القادة العسكريون المعضلة التالية: يعتمد نجاح أي جهد حربي على المقدرة على معرفة أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الطرف الآخر – نواياه، نقاط ضعفه وقوته. لكن العدو لن يكشف طوعاً عن هذه المعلومات. علاوة على ذلك قد تكون ثقافته مختلفة تتضمن طرق تفكير وتصرف غريبة، مما يجعل مستحيلاً على القائد العسكري معرفة ما يدور في رأس القائد المقابل. فمن الخارج يظهر العدو غموضاً غير قابل للاختراق، بيد أن الافتقار إلى بعض الفهم له يجعل الطرف الآخر يتحرك في العتمة. فكان الحلّ الوحيد مراقبة العدو بحثاً عن إشارات ظاهرة تدلّ على ما يجري داخل معسكره. قد يقوم استراتيجي مثلاً بعدّ النيران المعدّة للطبخ في ذاك المعسكر، والتغيرات التي تطرأ على هذا الرقم والتي من شأنها أن تظهر حجم الجيش وما إذا كان يزداد مع وصول الاحتياط أو يتناقص مع انتشار الجيش، أو ربما بسبب فرار الجنود. ولكي يعرف اتجاه العدو، أو إذا ما كان

يستعد للمعركة، يبحث عن تحركات أو تغييرات في تشكيلاته، ويحاول الحصول على عملاء وجواسيس لكي يرصدوا تحركاته من الداخل. كان القائد الذي يجمع ما يكفي من هذه المعلومات ويحللها بالشكل الصحيح يستطيع تكوين صورة واضحة إلى حدّ معقول.

وكان القائد يعرف أنه بقدر ما يراقب الطرف الآخر، فالطرف الآخر يراقبه أيضاً. وقد أدى إمعان نظر عدد من الاستراتيجيين المتنورين من حضارات مختلفة في قراءة هذه المظاهر، إلى هذه الفكرة الملهمة: لماذا لا نشوّه عمداً الإشارات التي يراقبها العدو؟ لماذا لا نضلله عبر التلاعب بالمظاهر؟ إذا كان العدو يعدّ نيران الطهي، مثلما نفعل نحن، فلمَ لا نشعل المزيد أو الأقل من النيران، لكي نكوّن لديه انطباعاً خاطئاً عن قوتنا؟ إذا كان يتتبع جميع تحركات جيشنا، فلماذا لا نحركه بطريقة مخادعة أو نرسل جزءاً منه في اتجاه معين كنوع من الشرك؟ إذا ما كان العدو قدّ بثّ العملاء في صفوفنا فلماذا لا نمدّهم بالمعلومات الخاطئة؟ فالعدو الذي يظن أنه يعرف حجمنا ونوايانا، ولا يكون مدركاً بأنه قد تمّ تضليله، سيتصرف بناء على معلوماته الزائفة ويرتكب جميع أنواع الأخطاء. سيحرك جنوده ليقاتلوا جيشاً ليس في المكان الذي يعتقد بوجوده فيه. سيكون كمن يقاتل الظلال.

عبر تفكيرهم بهذه الطريقة ابتكر الاستراتيجيون القدامى فن الخداع المنظّم، وهو فنّ تسرّب تدريجياً إلى مجالات أبعد من الحرب، باتجاه السياسة والمجتمع عموماً. وفي جوهره يقوم الخداع العسكري على التلاعب سراً وتشويه الإشارات حول هويتنا، ويهدف إلى السيطرة على رؤية العدو للواقع وحمله على التصرف انطلاقاً من تصوراته الخاطئة. إنه فن إدارة المظاهر، ومن شأنه أن يشكّل ميزة تفوق حاسمة بالنسبة إلى الطرف الذي يستعمله بصورة أفضل.

في الحرب حيث ترتفع نسبة الأمور الموضوعة على المحك، لا فساد في اللجوء إلى الخداع. إنه ببساطة سلاح إضافي للحصول على التفوق، مثلما يستعمل بعض الحيوانات التمويه وحيلاً أخرى لكي يتمكن من البقاء. إن

الأثر الفعلي لاستراتيجية كهذه هي تشتيت موارد العدو، وتدمير الحقيقة والثقة لديه. فهي تأخذ الفوضى والإرباك إلى الحد الأقصى، وتدمّر قدرة العدو على التعافي والتأقلم، وقيمه الأساسية ومقدرته على الرد. مفتاح استراتيجية كهذه يقول الجنرال بويد هو ممارسة خداع أقل، وغموض أكثر (التشوش حيال الواقع نفسه). يجب أن تمزج الواقع بالخيال لكي تخلق الشكوك في نفس العدو، فهذا المزيج يسبب له المزيد من المشكلات التي يتطلب فهمها وقتاً أطول، وبالتالي فإن تنفيذها يحتاج إلى أكثر من مجرد تقديم المعلومات الخاطئة للعدو. وكمثال على ذلك تذكر بويد قصة مجموعة من الألمان بعد غزو النورماندي الذين سرقوا بعض البذات والعربات

رفض استعمال هذا السلاح هو نوع من نزع السلاح من طرف واحد، ومنح الطرف الآخر صورة أوضح عن الميدان – وهي ميزة يمكن أن تتحول إلى نصر. وليس ثمة أخلاق أو طيبة في خسارة الحرب.

إننا نلجأ إلى ديناميكية كهذه في حياتنا اليومية. فنحن كائنات اجتماعية وتعتمد سعادتنا وحتى بقاؤنا على قدرتنا على فهم نوايا الآخرين وأفكارهم. لكن بسبب عجزنا عن الدخول إلى عقولهم نضطر إلى قراءة إشارات تصرفاتهم الظاهرة. نتأمل تصرفاتهم السابقة كمؤشرات على ما يمكن أن يفعلوه مستقبلاً. ندرس كلماتهم ونظراتهم ونبرات صوتهم، وهي حركات أكيدة تبدو محملة بالدلالة. كل ما يفعله المرء في المجال الاجتماعي هو نوع من الإشارة. في الوقت نفسه فإننا ندرك أن ثمة في المقابل آلاف العيون التي تراقبنا وتقرأنا وتحاول معرفة نوايانا.

إنها معركة أبدية حول المظهر والإدراك. إذا ما تمكن الآخرون من قراءة نوايانا، والتكهن بما سنفعله، بينما لا يكون لدينا أدنى إشارة عنهم، فإنهم يملكون ميزة تجعلهم متفوقين علينا، وليس بمقدورهم ألا يستغلوا هذه الميزة. لذلك، في المجال الاجتماعي، نتعلم منذ الصغر استعمال الخداع – نخبر الآخرين ما يريدون سماعه، ونخفي أفكارنا الفعلية عنهم، ونتملص من قول الحقيقة لهم، ونضلّلهم لكي نكوّن انطباعاً أفضل عن أنفسنا. العديد من عمليات الخداع هذه يتمّ بطريقة لا واعية من قبلنا.

بما أن المظاهر أساسية والخداع حتمي، فما نريده هو تطوير لعبتنا، أي أن نجعل خداعنا أكثر إدراكاً ومهارة. تحتاج إلى القوة لكي تتمكن من إخفاء مناوراتك، ولكي تبقي الناس في حال من انعدام التوازن عبر السيطرة على تصوراتهم عنك وعن الإشارات التي تنبعث منك. بهذا المعنى هناك الكثير مما يمكنك تعلمه من فنون الخداع العسكري، التي تقوم على قوانين سايكولوجية خالدة ويمكن تطبيقها كلياً في معارك الحياة اليومية.

لكي تبرع في هذا الفن عليك أن تقتنع بضرورته وتجد متعة إبداعية في عملية التلاعب بالمظاهر، كما لو كنت تخرج فيماً. في ما يلي الأشكال

العسكرية الأمريكية وراحوا يجوبون الريف الفرنسي مغيرين جميع إشارات الطرق لكي يربكوا الحلفاء خلال تقدّمهم إلى المنطقة. وسرعان ما أدرك الأمريكيون أنه تم تغيير الإشارات وراحوا ببساطة يسلكون الطرق المقابلة لها. كم كانت ستكون هذه الحيلة مؤثرة لو أن هذه المجموعة الألمانية قامت مثلاً بتبديل ثلث إشارات السير وأبقت البقية على حالها، عندها كانت ستخلق المشكلات للأمريكيين وتجعلهم متشكيين بدقة الإشارات مما سيطيل الوقت الذي سيحتاجون إليه لاكتشاف المشكلة.

«عقل الحرب»، غرانت تي هاموند، 2001.

الستة الأساسية من الخداع العسكري، وكل منها يتمتع بميزاته الخاصة.

الواجهة الزائفة. هذا هو الشكل الأقدم من الخداع العسكري. وقد كان الهدف منه في البداية حمل العدو على الاعتقاد بأنك أضعف مما هو واقع الحال. قد يدّعي قائد عسكري الانسحاب، واضعاً طعماً للعدو لكي يقع في فخ نصبه له. وقد كان هذا أحد التكتيكات المفضلة عند صن تسو. فمظهر الضعف يظهر غالباً الجانب العدواني عند الناس، مما يجعلهم يتخلون عن الاستراتيجية والحكمة ويقومون بهجوم عاطفي عنيف. حين وجد نابليون نفسه في موقع استراتيجي ضعيف وأن العدو يفوقه عدداً، قبل معركة أوسترليتز، أظهر متعمداً إشارات تدلّ على ذعره وتردده. فتخلى العدو عن موقعه القوي لكي يهاجمه فوقع في الفخ الذي نصبه له. وبذلك حقق نابليون أعظم انتصاراته.

إن السيطرة على الواجهة التي تقدّمها للعالم أهم مهارة خداعية. فالناس يتجاوبون بصورة أكثر مباشرة مع ما يرونه، وما هو واضح لعيونهم. إذا ما بدوت ذكياً – أو مخادعاً – فإنهم سيصبحون أشدّ حذراً وسيصعب عليك تضليلهم. ولذلك تحتاج إلى واجهة تفعل العكس، أي تنزع عنهم شكوكهم. الواجهة الأضعف هنا هي الضعف الذي يجعل الآخرين يحسبون أنفسهم أقوى منك، بحيث يتجاهلونك (وأن يكون المرء متجاهلاً أمر قيّم جداً في بعض الأحيان)، أو يقعون في فخ هجومك عليهم في لحظة غير متوقعة. وما إن يفوت الأوان، ويلزمون أنفسهم، فإنهم يكتشفون بالطريقة الصعبة أنك لست ضعيفاً على الإطلاق.

من الحكمة دائماً في معارك الحياة اليومية دفع الآخرين إلى الاعتقاد بأنهم أفضل منك – أذكى وأقوى وأمهر منك. فهذا يمنحك مجالاً لكي تضع خططك وتتلاعب. وفي تنويع على هذه الاستراتيجية تشكّل واجهة الفضيلة والنزاهة والصدق غطاء مثالياً في البيئة السياسية. فهذه الصفات قد لا تعبّر عن الضعف لكنها تخدم الغاية نفسها، أي أنها تنزع من الآخرين سلاح

فَقَالَ الرَّبُّ لِيَشُوعَ: «لاَ تَخَفْ وَلاَ تَرْتَعِبْ. خُذْ مَعَكَ جَمِيعَ رِجَالِ الْحَرْبِ، وَقُمِ اصْعَدْ إِلَى عَايَ. انْظُرْ. قَدْ دَفَعْتُ بِيَدِكَ مَلِكَ عَايٍ وَشَعْبَهُ وَمَدِينَتَهُ وَأَرْضَهُ، فَتَفْعَلُ بِعَايٍ وَمَلِكِهَا كَمَا فَعَلْتَ بِأَرِيحَا وَمَلِكِهَا. غَيْرَ أَنَّ غَنِيمَتَهَا وَبَهَائِمَهَا تَنْهَبُونَهَا لِنُفُوسِكُمْ. اجْعَلْ كَمِيناً لِلْمَدِينَةِ مِنْ وَرَائِهَا». فَقَامَ يَشُوعُ وَجَمِيعُ رِجَالِ الْحَرْبِ لِلصُّعُودِ إِلَى عَايٍ. وَانْتَخَبَ يَشُوعُ ثَلاَثِينَ أَلْفَ رَجُلٍ جَبَابِرَةَ الْبَأْسِ وَأَرْسَلَهُمْ لَيْلاً، وَأَوْصَاهُمْ قَائِلاً: «انْظُرُوا! أَنْتُمْ تَكْمُنُونَ لِلْمَدِينَةِ مِنْ وَرَاءِ الْمَدِينَةِ. لاَ تَبْتَعِدُوا مِنَ الْمَدِينَةِ كَثِيراً، وَكُونُوا كُلُّكُمْ مُسْتَعِدِّينَ. وَأَمَّا أَنَا وَجَمِيعُ الشَّعْبِ الَّذِي مَعِي فَنَقْتَرِبُ إِلَى الْمَدِينَةِ. وَيَكُونُ حِينَمَا يَخْرُجُونَ لِلِقَائِنَا كَمَا فِي الأَوَّلِ أَنَّنَا نَهْرُبُ قُدَّامَهُمْ،

الشك. ومن المهم في هذه الحالة ألا يتمّ التقاطك وأنت تفعل شيئاً مناقضاً، فالظهور بمظهر المنافق سيضعك في موضع متأخر جداً في لعبة الخداع.

بصورة إجمالية، وكما نصح الاستراتيجيون في الصين القديمة، يجب أن تقدّم وجهاً يوحي بعكس ما تخطط للقيام به. إذا كنت تستعد للهجوم فيجب أن تبدو غير مستعد للقتال أو مرتاحاً ومسترخياً أكثر من اللازم بحيث يصعب أن تكون في طور الإعداد لحرب. اظهر هادئاً وودياً، ففعل هذا سيكسبك السيطرة على مظهرك ويزيد قدرتك على إبقاء عدوك في العتمة.

الهجوم المقنّع. هذه حيلة أخرى ترجع إلى الأزمنة القديمة، وتظل ربما أكثر الحيل العسكرية شيوعاً. وهي بدأت كحل لمشكلة: إذا عرف العدو أنك ستهاجم النقطة ألف، فسينقلون قواتهم إلى هناك ويجعلون مهمتك صعبة. وخداعهم بهذا الشأن ليس سهلاً، فحتى لو استطعت قبل المعركة أن تخفي نواياك وتخدعهم بحيث لا يركزوا قواتهم في النقطة ألف، فعند اللحظة التي يرون فيها قواتك ماضية نحوها سيهبّون للدفاع عنها. الحل الوحيد هو أن تزحف بجيشك نحو النقطة باء، أو الأفضل أن ترسل جزءاً من جيشك في ذاك الاتجاه وتحتفظ بقوات أخرى لتحقيق الهدف الفعلي. وسيضطر العدو إلى تحريك جزء من جيشه أو كله للدفاع عن النقطة باء. افعل الأمر نفسه مع النقاط جيم ودال وسيضطر العدو إلى نشر قواته وتشتيتها.

مفتاح هذا التكتيك هو أنه عوضاً عن الاعتماد على الكلمات أو نشر الشائعات أو المعلومات المدسوسة، يقوم الجيش بالتحرك حقاً. يقوم بحركة ملموسة. فلا يعود بوسع العدو أن يتكهن بشأن هذا التحرك، فإذا اتضح أنه لم يكن خداعاً ستكون النتيجة وبالاً عليه. سيضطر للتحرك لتغطية النقطة باء سواء كان الهجوم مخادعاً أم فعلياً. ففي أي حال يكاد يكون مستحيلاً التشكيك بحقيقة تحركات القوات الفعلية، مع ما يستلزمه ذلك من وقت وطاقة. لهذا فإن الهجوم المقنّع يبقي العدو مشتتاً وجاهلاً بنواياك، وهو أقصى حلم لأي جنرال.

فَيَخْرُجُونَ وَرَاءَنَا حَتَّى نَجْذِبَهُمْ عَنِ الْمَدِينَةِ. لأَنَّهُمْ يَقُولُونَ إِنَّهُمْ هَارِبُونَ أَمَامَنَا كَمَا فِي الأَوَّلِ. فَنَهْرُبُ قُدَّامَهُمْ. وَأَنْتُمْ تَقُومُونَ مِنَ الْمَكْمَنِ وَتَمْلِكُونَ الْمَدِينَةَ، وَيَدْفَعُهَا الرَّبُّ إِلهُكُمْ بِيَدِكُمْ. وَيَكُونُ عِنْدَ أَخْذِكُمُ الْمَدِينَةَ أَنَّكُمْ تُضْرِمُونَ الْمَدِينَةَ بِالنَّارِ. كَقَوْلِ الرَّبِّ تَفْعَلُونَ. انْظُرُوا. قَدْ أَوْصَيْتُكُمْ». فَأَرْسَلَهُمْ يَشُوعُ، فَسَارُوا إِلَى الْمَكْمَنِ، وَلَبِثُوا بَيْنَ بَيْتِ إِيلَ وَعَايٍ غَرْبِيَّ عَايٍ. وَبَاتَ يَشُوعُ تِلْكَ اللَّيْلَةَ فِي وَسَطِ الشَّعْبِ.. وَكَانَ لَمَّا رَأَى مَلِكُ عَايٍ ذلِكَ أَنَّهُمْ أَسْرَعُوا وَبَكَّرُوا، وَخَرَجَ رِجَالُ الْمَدِينَةِ لِلِقَاءِ إِسْرَائِيلَ لِلْحَرْبِ، هُوَ وَجَمِيعُ شَعْبِهِ فِي الْمِيعَادِ إِلَى قُدَّامِ السَّهْلِ، وَهُوَ لاَ يَعْلَمُ أَنَّ عَلَيْهِ كَمِيناً وَرَاءَ الْمَدِينَةِ. فَأَعْطَى يَشُوعُ وَجَمِيعُ إِسْرَائِيلَ انْكِسَاراً أَمَامَهُمْ وَهَرَبُوا فِي طَرِيقِ الْبَرِّيَّةِ. فَأُلْقِيَ

ويعتبر هذا الهجوم أيضاً استراتيجية مهمة في الحياة اليومية، حيث عليك الاحتفاظ بقوة إخفاء نواياك. ولكي تبعد الناس عن الدفاع عن النقاط التي تريد مهاجمتها، عليك اتباع النموذج العسكري وتقوم بتحركات فعلية نحو هدف لا يهمّك. يجب أن يرى الطرف الآخر أنك تستثمر وقتاً وطاقة للهجوم على تلك النقطة، بالتعارض مع محاولة الإشارة إلى ذلك بالكلمات وحدها. لأن الأفعال تحمل وزناً وتبدو حقيقية جداً بحيث سيفترض الناس بصورة طبيعية أن هذا هو هدفك الفعلي. وبذلك تصرف انتباههم عن هدفك الفعلي، وتشتت دفاعاتهم وتضعفها.

التمويه. تشكّل القدرة على الاندماج في البيئة واحداً من أكثر أشكال الخداع العسكري إثارة للرعب. وفي الأزمنة الحديثة أثبتت الجيوش الآسيوية مهارتها في هذا الفن، وذلك في معارك مثل «قناة غواندال» و«أيوا جيما» خلال الحرب العالمية الثانية، حيث صعق الجنود الأمريكيون بقدرة أعدائهم اليابانيين على الاندماج في مناطق مختلفة من مسرح العمليات على المحيط الهادئ. عبر كسو بذاتهم وخوذاتهم بأوراق الشجر والعشب كانوا يندمجون في الغابة، ويتقدّمون مسافات طويلة ولا يتمّ اكتشافهم إلا بعد فوات الأوان. كذلك لم يتمكن الأمريكيون من رصد البنادق والمدافع اليابانية، لأنهم كانوا يخفونها في تضاريس طبيعية كالصخور أو تحت غطاء تمويهي متحرك. وكان الفيتناميون الشماليون يوازونهم مهارة في فن التمويه، بل عزّزوا مهاراتهم باستعمال الأنفاق وحفر الغرف تحت الأرض التي تتيح لمقاتليهم الخروج في أي لحظة وأي مكان. الأسوأ من ذلك أنهم، في نوع آخر من التمويه، كانوا يستطيعون الاختفاء بين المدنيين. إن منع عدوك من رؤيتك إلا بعد فوات الأوان لهي طريقة ساحقة للسيطرة على تصوراته.

يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في الحياة اليومية بطريقتين. أولاً، من الجيد دائماً القدرة على الاندماج في المشهد الاجتماعي، من دون لفت الأنظار

الصَّوْتُ عَلَى جَمِيعِ الشَّعْبِ الَّذِينَ فِي الْمَدِينَةِ لِلسَّعْيِ وَرَاءَهُمْ، فَسَعَوْا وَرَاءَ يَشُوعَ وَانْجَذَبُوا عَنِ الْمَدِينَةِ. وَلَمْ يَبْقَ فِي عَايٍ أَوْ فِي بَيْتِ إِيلَ رَجُلٌ لَمْ يَخْرُجْ وَرَاءَ إِسْرَائِيلَ. فَتَرَكُوا الْمَدِينَةَ مَفْتُوحَةً وَسَعَوْا وَرَاءَ إِسْرَائِيلَ. فَقَالَ الرَّبُّ لِيَشُوعَ: «مُدَّ الْمِزْرَاقَ الَّذِي بِيَدِكَ نَحْوَ عَايٍ لأَنِّي بِيَدِكَ أَدْفَعُهَا». فَمَدَّ يَشُوعُ الْمِزْرَاقَ الَّذِي بِيَدِهِ نَحْوَ الْمَدِينَةِ. فَقَامَ الْكَمِينُ بِسُرْعَةٍ مِنْ مَكَانِهِ وَرَكَضُوا عِنْدَمَا مَدَّ يَدَهُ، وَدَخَلُوا الْمَدِينَةَ وَأَخَذُوهَا، وَأَسْرَعُوا وَأَحْرَقُوا الْمَدِينَةَ بِالنَّارِ. فَالْتَفَتَ رِجَالُ عَايٍ إِلَى وَرَائِهِمْ وَنَظَرُوا وَإِذَا دُخَانُ الْمَدِينَةِ قَدْ صَعِدَ إِلَى السَّمَاءِ. فَلَمْ يَكُنْ لَهُمْ مَكَانٌ لِلْهَرَبِ هُنَا أَوْ هُنَاكَ. وَالشَّعْبُ الْهَارِبُ إِلَى الْبَرِّيَّةِ انْقَلَبَ عَلَى الطَّارِدِ. وَلَمَّا رَأَى يَشُوعُ وَجَمِيعُ إِسْرَائِيلَ أَنَّ الْكَمِينَ قَدْ

إليك إلا حين تختار ذلك. حين تتكلم وتتصرف كالجميع، مقلداً منظومة معتقداتهم، حين تضيع بين الحشود، يصبح مستحيلاً عليهم قراءة أي شيء محدد في تصرفاتك. (المظاهر هي كل شيء هنا، فإذا ما تأنقت وتكلمت كرجل أعمال سيعتبرك الآخرون كذلك). وهذا يمنحك مجالاً رحباً للتحرك والتخطيط من دون أن يلاحظك أحد. مثل جندب على غصن شجرة لن يراك أحد، وهذا دفاع ممتاز وقت الضعف. ثانياً، إذا كنت تعدّ هجوماً وبدأت بالذوبان في البيئة، من دون أن تظهر أي إشارة على الحركة، فسيبدو هجومك آتياً من العدم، مما يضاعف قوته.

أَخَذَ الْمَدِينَةَ، وَأَنَّ دُخَانَ الْمَدِينَةِ قَدْ صَعِدَ، انْثَنَوْا وَضَرَبُوا رِجَالَ عَايٍ. وَهؤُلاَءِ خَرَجُوا مِنَ الْمَدِينَةِ لِلِقَائِهِمْ، فَكَانُوا فِي وَسَطِ إِسْرَائِيلَ، هؤُلاَءِ مِنْ هُنَا وَأُولئِكَ مِنْ هُنَاكَ. وَضَرَبُوهُمْ حَتَّى لَمْ يَبْقَ مِنْهُمْ شَارِدٌ وَلاَ مُنْفَلِتٌ.

الكتاب المقدس، يشوع، الإصحاح الثامن.

المعيار التنويمي. يميل الناس بطبيعتهم، بحسب ميكيافيلي، إلى التفكير بصورة معيارية. يحبون أن يروا الأحداث تتطابق مع توقعاتهم عبر وقوعها موقعاً مناسباً ضمن نمط أو معيار أو تصميم ما، لأنه مهما كان مضمون التصاميم الفعلي فإنها تريحنا لأنها توحي لنا بإمكانية التكهن بالفوضى. هذه العادة الذهنية توفر أساساً ممتازاً للخداع، واستعمال استراتيجية يسميها ميكيافيلي «الأقلمة»، أي أن تخلق متعمداً نمطاً أو معياراً معيناً يجعل العدو يتوقع خطوتك التالية وفقاً له. وعندها يصبح لديك المجال للعمل ضد توقعاتهم، وكسر المعيار، والمباغتة.

هذا المبدأ يمكن تطبيقه في ظروف أقل تعقيداً، لكن لتحقيق الهدف نفسه وهو جعل الشخص يتصرف بطريقة طبيعية خلال لعبه دوراً ما لأنه في حقيقة الأمر لا يعرف أنه يلعب دوراً مزيفاً. خذ على سبيل المثال تصميم عملية «الرجل الذين لم يكن أبداً» خلال الحرب العالمية الثانية،

خلال حرب الأيام الستة عام 1967 ألحق الإسرائيليون بأعدائهم العرب هزيمة سريعة وساحقة. وبذلك تأكدت معتقداتهم العسكرية الراسخة: العرب غير منضبطين، تسليحهم قديم، واستراتيجياتهم باهتة. بعد ست سنوات استغلّ الرئيس المصري أنور السادات أحكامهم هذه عبر الإشارة إلى أن جيشه مضطرب وضعيف القدرات بعد هزيمة 1967، وأن ثمة خلافات بينه وبين رعاته السوفييت. حين هاجمت مصر وسوريا إسرائيل في «يوم الغفران» عام 1973 فوجئ الإسرائيليون كلياً. لقد تحايل عليهم السادات وأرغمهم على التخلي عن تيقظهم.

يمكن توسيع هذا التكتيك بلا نهاية. حين يشعر الناس أنك قد خدعتهم، فسيتوقعون أن تكرر ذلك، لكنهم يحسبون أنك ستجرب شيئاً آخر المرة المقبلة. سيقولون لأنفسهم إنه لا أحد غبي إلى حدّ أن يكرر الخدعة ذاتها على الشخص نفسه. هنا بالطبع الوقت الأنسب لتكرارها، وفقاً لمبدأ العمل دائماً عكس توقعات العدو. تذكر مثال الكاتب البوليسي إدغار ألن بو في قصته القصيرة «الرسالة المسروقة»: خبئ شيئاً في المكان الأكثر وضوحاً لأن أحداً لن يبحث عنه هناك.

المعلومات المدسوسة. يميل الناس إلى تصديق ما يرونه بأعينهم أكثر مما يسمعونه. ويصدقون أكثر شيئاً يكتشفونه بأنفسهم من شيء يعرض عليهم. إذا ما دسست المعلومات الزائفة التي تريدهم الحصول عليها – عبر طرف ثالث محايد – فحين يجمعون الدلائل سيعتقدون أنهم اكتشفوا الحقيقة بأنفسهم. كلما جعلتهم يبحثون بأنفسهم عن المعلومات، دفعتهم أكثر إلى تضليل أنفسهم.

خلال الحرب العالمية الأولى، بالإضافة إلى المواجهة على الجبهة الغربية، خاض البريطانيون والألمان حرباً أقل شهرة للسيطرة على شمال أفريقيا، حيث يملك كل منهما عدداً من المستعمرات. كان المسؤول عن المخابرات البريطانية وقتذاك الكولونيل ريتشارد ماينرتسهاجن وكان منافسه عند الجانب الألماني رجل عربي متعلّم. وتضمنت مهمة الإنجليزي إمداد الألمان بمعلومات زائفة، وحاول جاهداً خداع العربي، لكن كل حيله باءت بالفشل. كان الرجلان متساويان في هذه اللعبة. أخيراً أرسل الإنجليزي رسالة إلى العربي، يشكره فيها على خدماته كعميل مزدوج وعلى المعلومات القيمة التي وفرها للبريطانيين، كما أنه ضمن الرسالة مبلغاً كبيراً من المال وأوكل إيصال الرسالة إلى أقل عملائه كفاءة، مما أدى إلى أن يقبض الألمان عليه وعلى الرسالة التي بحوزته. وقد اكّد العميل تحت التعذيب أن مهمته أصلية لأن ماينرتسهاجن دفعه على الاعتقاد بذلك. وبما أن العميل لم يكن يمثّل فقد كان قيماً جداً.

حيث تمّ إنزال شخص رفيع المستوى يحمل أوراقاً سرية تتضمن توجيهات خاطئة تتعلق بغزو البحر المتوسط على الساحل الإسباني. وبعد إنزاله في المياه الإسبانية أخبر سراً ضابط الارتباط البريطاني في إسبانيا عن ضياع أوراق مهمة جداً وأنه عليه أن يعرف سراً ما إذا تم العثور على حقيبة الضابط. فكان ضابط الارتباط قادراً بالتالي على لعب دوره في هذه الخدعة بطريقة مقنعة جداً لأنه بالنسبة إليه لم تكن هذه خدعة.

«أسرار اليوم صفر»، **جيل بيرو**، 1965.

تحفة الخائن– أن يعبّر لمتآمر مثله عن شكه العميق بأنه سيخونه، وأن يفعل ذلك بالتحديد في اللحظة التي يكون متورطاً فيها بالخيانة هو نفسه، إنها لتحفة في

بعدها قام الألمان بتصفية العميل العربي بصمت.

مهما بلغت براعتك في الكذب، فحين تمارس الخداع، يصعب عليك أن تكون محايداً بصورة تامة. ستحاول أن تبدو محايداً وصادقاً بحيث سيرى الآخرون جهدك هذا. لذلك من المفيد جداً أن تنشر خداعك بين الناس الذين تبقيهم جهلة بالحقيقة – أناس يصدقون الكذبة فعلاً. حين تعمل مع عملاء مزدوجين من هذا النوع، من الحكمة دائماً أن تمدّهم في البداية بمعلومات حقيقية، فهذا سيعزّز مصداقية المعلومات التي يمرّرونها. بعدها يصبحون موصلين ممتازين لأكاذيبك.

المكر، لأنها تبقي الطرف الآخر مشغولاً بنفسه وتجبره لوقت على التصرف بشفافية وبطريقة لا تثير الشكوك، مما يمنح الخائن الفعلي حرية الحركة.

«**إنسان مفرط في إنسانيته**»، **فردريك نيتشه**، 1878.

الظلال ضمن الظلال. إن مناورات الخداع أشبه بالظلال التي يتمّ طرحها عمداً: فالعدو يستجيب لهذه المناورات كما لو كانت ملموسة وحقيقية، وهو خطأ في حدّ ذاته. بيد أنه في عالم معقّد وتنافسي، يعرف الطرفان اللعبة، والعدو اليقظ لن يقع في فخ الظل الذي رميته. لذا عليك الارتقاء بفن الخداع إلى مستوى أعلى، فتلقي الظلال ضمن الظلال، جاعلاً من المستحيل على عدوك تمييز الواقع من الخيال. تجعل كل شيء غامض وغير أكيد، تنشر الكثير من الضباب، بحيث أنه حتى لو شكك عدوك بأنك تمارس الخداع، لا يكون ذلك مهماً – فالحقيقة لا يمكن الوصول إليها من الأكاذيب، وكل ما تمنحه له شكوكه هو المزيد من العذاب. وفي حين يبذلون جهدهم للكشف عما تنوي القيام به، يهدرون وقتاً وموارد مهمة.

خلال المعارك الصحراوية في شمال أفريقيا، في الحرب العالمية الثانية، قاد المقدّم الإنجليزي دادلي كلارك حملة تضليل ضد الألمان. أحد تكتيكاته كان استعمال الإكسسوارات – الدبابات والمدفعيات غير الحقيقية – لكي يصعّب على الألمان اكتشاف حجم وموقع الجيش الإنجليزي. فطائرات الاستطلاع ستصور هذه الألعاب كأنها حقيقية، وأحد الإكسسوارات التي نجحت بفعالية كانت الطائرات المصنوعة من الخشب التي ملأ بها مطارات وهمية.

أرسل أغممنون عوليس في مهمة استكشافية لجلب الطعام، فعاد الأخير صفر اليدين وقال إنه لم يتمكن من العثور على أي ذرة. فلامه بالاميدس ابن نوبليوس على جبنه وتوانيه، فأجابه عوليس لو أن أغممنون أرسلك بدلاً مني لما عثرت على شيء أنت أيضاً. وانطلاقاً من هذا التحدي مضى بالاميدس بحثاً عن الطعام وعاد بحمولة ضخمة من الحبوب.. وإذ شعر عوليس بجرح كبريائه قام بإرسال رسالة إلى أغممنون يقول له فيها: «لقد أنذرتني الآلهة في الحلم بأن هناك خيانة ستحدث، وينبغي نقل المعسكر إلى مكان آخر

وفي مرحلة معينة أخبره ضابط قلق بأن الألمان طوروا طريقة تتيح لهم تمييز الطائرات الحقيقية من الوهمية، عبر الروافد الخشبية التي تسند جناحي الطائرة والتي يمكن أن تظهر بعد تكبير الصور. سيضطرون الآن إلى التوقف عن استعمال هذه الألعاب، قال له الضابط. لكن كلارك وهو أحد عباقرة فن الخداع المعاصر، اقترح فكرة أفضل: قرر وضع الروافد الخشبية تحت أجنحة الطائرات الحقيقية والوهمية على حدّ سواء. لقد أربكت الخدعة الأولى الألمان لكنهم استطاعوا كشف الحقيقة في نهاية المطاف، أما الآن فقد ارتقى كلارك باللعبة إلى مستوى أعلى: لم يعد العدو قادراً على التمييز بين الحقيقي والزائف، وهو أمر أكثر إرباكاً.

إذا كنت تحاول تضليل أعدائك فمن الأفضل غالباً اختلاق شيء غامض وتصعب قراءته، بالتناقض مع الخداع المفضوح – فهذا الخداع يمكن كشفه ويمكن أن يحوله الأعداء لصالحهم، خصوصاً إذا كنت تحسب أنهم ما زالوا مخدوعين به وتصرفت على هذا الأساس. فعندها تكون الوحيد الذي تعرض للخداع المزدوج. عبر خلق شيء غامض، ومشوش، لا يعود هناك خداع يمكن كشفه. فيضيع العدو في ضباب الشكوك، حيث الحقيقة والكذب، الجيد والسيئ، ذابا معاً في كيان واحد، حتى بات مستحيلاً رؤية أحدهما دون الآخر.

صورة:

الضباب. إذ يغلف الأشياء يجعل من المستحيل تبيّن شكلها ولونها. تعلم خلق ما يكفي منه فتحرر نفسك من نظرات العدو، وتحصل على مجال للمناورة. وبينما تكون مدركاً لوجهتك، يضيع عدوك أعمق وأعمق في الضباب.

حجة: «ذاك البارع في مقاتلة العدو يخدعه بالحركات الغامضة، ويربكه بالمعلومات الزائفة، ويجعله يسترخي عبر إخفاء قوته... يصم أذنيه عبر

على بعد مسيرة يوم وليلة». وحين أصدر أغممنون الأوامر بفعل هذا، قام عوليس سراً بدفن كيس مليء بالذهب في المكان التي كانت خيمة بالاميدس منصوبة فيه. ثم أجبر أحد السجناء على كتابة رسالة كما لو أنها موجهة من بريام على بالاميدس ويقول له فيها «هذا الذهب هو الثمن الذي طلبته لقاء خيانتك المعسكر الإغريقي». ثم أمر السجين بتسليم الرسالة لبالاميدس لكنه قتله خارج المعسكر قبل أن يسلمها حقاً. وفي اليوم التالي حين عاد الجيش إلى الموقع القديم عثر أحدهم على جثة السجين ومعه الرسالة وتم تسليمها إلى أغممنون، وأقيمت محكمة عسكرية لبالاميدس وحين أنكر تلقيه أي ذهب أشار عوليس بالبحث في خيمته، وعندما تم كشف الذهب مدفوناً فيها تم رجم بالاميدس بالحجارة من قبل الجيش حتى الموت».

«الأساطير الإغريقية، الجزء الثاني»، روبرت غرايفز، 1955.

حركاته وإشاراته الفوضوية، ويعمي عينيه عبر تغيير شاراته وراياته. . . ويربك خططه عبر تزويده بالحقائق المشوهة» – تو بي فو تان. «ملاحظات تلميذ هاو حول الحرب (القرن السادس ب.م).

نقض

من الخطر أن يتمّ اكتشافك وأنت تمارس الخداع. إذا لم تعرف أنه تمّ كشف تغطيتك، فإن أعداءك يحصلون على معلومات أكثر منهم، وتصبح أداتهم. أما إذا كان اكتشاف خداعك علانيةً فهذا يشكّل ضربة قوية لسمعتك أو الأسوأ، لأن عقوبة التجسس قاسية. عليك استعمال الخداع بأقصى الحذر، فتوظف أقل عدد ممكن من الناس، لكي تتفادى تسريب المعلومات الحتمي في هذه الحالة. يجب أن تحتفظ دائماً بمهرب، سواء أكان طريقاً أم قصة ما تغطي بها نفسك في حال تمّ اكتشاف أمرك. احرص على ألا تغرم بالقوة التي يجلبها لك الخداع؛ ينبغي أن يكون استعماله جزءاً من استراتيجيتك الكلية وأن يبقى تحت السيطرة. إذا ما صرت معروفاً كمخادع، فحاول أن تكون صادقاً ونزيهاً على سبيل تغيير الصورة. فهذا سيربك الناس – لأنهم لن يعرفوا كيف يقرأونك وستكون نزاهتك مستوى أعلى من الخداع.

المظهر والنية يوقعان الناس في الشرك حين يتم استعمالهما بحنكة، حتى لو شعر الناس أنه هناك نية ما تكمن وراء المظهر المكشوف. حين ترسم الحيل وتجعل الخصوم يقعون فيها تكون قد فزت بجعلهم يتصرفون وفقاً لحيلك هذه. أما بالنسبة إلى أولئك الذين لا يقعون ضحايا الحيل، حين ترى أنهم لا يقعون في فخ مفتوح، يكون أمامك المجال لرسم حيل أخرى. وبالتالي حتى لو لم يقع الخصوم في حيلك الأصلية فإنهم بالنتيجة يكونون قد وقعوا فيها.

كتاب العائلة حول فن الحرب، يوغيو مونينوري، .1646-1571

24

اسلك الطريق غير المتوقع

استراتيجية «الاعتيادي – الاستثنائي»

يتوقع الآخرون أن تكون تصرفاتك متطابقة مع أنماط وأعراف معروفة. إن مهمتك كاستراتيجي هي أن تخلخل توقعاتهم. فحين تفاجئهم على هذا النحو ستدخل الفوضى وانعدام القدرة على التكهن – وهما أمران يسعون إلى النأي عنهما – إلى عالمهم، وفي ظل الاضطراب الذهني الناشئ عن هذا، ستنهار دفاعاتهم ويصبحون هشّين. أولاً، افعل شيئاً اعتيادياً وتقليدياً لكي تثبّت صورتهم عنك، ثم اضربهم بتصرف استثنائي. فتحدث فيهم رعباً أكبر. لا تعتمد على طريقة غير تقليدية نجحت معك في السابق، فهي تصبح تقليدية عند استعمالك لها للمرة الثانية. أحياناً يكون الاعتيادي استثنائياً لأنه لم يكن متوقعاً.

الحرب غير التقليدية

قبل آلاف السنين بحث القادة العسكريون الذين يدركون مدى الأمور المرهون مصيرها بالحرب، عن أي شيء يحقق لجيوشهم التفوق في ساحة المعركة. بعض الجنرالات الذين يتمتعون بذكاء خاص كانوا يصمّمون تشكيلات جديدة لجنودهم أو يستعملون المشاة أو الخيالة بطريقة مبدعة: كانت جدة التكتيك تحول دون توقع العدو له. فعدم القدرة على التوقع يبث الإرباك في صفوف العدو. وغالباً ما يتمكن الجيش الذي اكتسب ميزة المفاجأة بهذه الطريقة من تحويلها إلى نصر، وأحياناً إلى سلسلة من الانتصارات.

لكن العدو سيبذل جهده لبناء دفاع ضد الاستراتيجية الجديدة، وغالباً ما يفعل ذلك سريعاً. لذا فإن ما كان في السابق نجاحاً مذهلاً وما كان ذروة الابتكار لم يعد ينجح، بل تحول إلى شيء تقليدي. أكثر من ذلك، خلال محاولة توصل العدو إلى دفاع ما ضد استراتيجية جديدة، يكون غالباً مرغماً على أن يكون خلاقاً، ويأتي دوره للخروج بشيء مفاجئ وفعال. وهكذا تمضي الدورة. لطالما كانت الحرب عديمة الرحمة، ولا شيء فيها يظل غير تقليدي لوقت طويل. فإما الموت وإما الابتكار.

في القرن الثامن عشر لم يكن ثمة ما هو أكثر إجفالاً في الحرب من تكتيكات الملك البروسي فردريك الكبير. ولكي يتفوقوا على تكتيكاته ابتكر المنظّرون العسكريون الفرنسيون أفكاراً جديدة بصورة جذرية كان نابليون من اختبرها أخيراً في الميدان، وذلك في العام 1806 حين سحق في معركة جينا – أوريستادت البروسيين الذين كانوا ما زالوا يستخدمون تكتيكات فردريك الكبير التي كانت غير تقليدية في الماضي، لكنها أصبحت قديمة الطراز. كانت هزيمة مذلة للبروسيين وجاء دورهم للابتكار. قاموا بدراسة نجاح نابليون بعمق، واقتبسوا أنجح تكتيكاته، وطوروها أكثر، فوضعوا بذور ما بات يعرف لاحقاً باسم «القيادة العامة الألمانية». وقد لعب هذا الجيش البروسي الجديد دوراً كبيراً في هزيمة نابليون في واترلو، وسيطر

على المشهد العسكري لعقود تلت.

أما في الأزمنة المعاصرة فقد اتخذ السعي للتفوق على العدو عبر ابتكار نهج جديد وغير تقليدي، منحى الحرب القذرة. فبعد أن فقدت الجيوش المعاصرة قوانين الأخلاق والشرف التي كانت تحدّ في السابق أفعال القائد العسكري (إلى حدّ ما على الأقل)، اعتنقت فكرة أنه لا بأس بكل شيء. كانت أساليب حرب العصابات والإرهاب معروفة منذ القدم، أما الآن فلا يقتصر الأمر على مدى شيوعها بل في كونها أصبحت أكثر تطوراً واستراتيجية. كما أصبحت الدعاية السياسية، والتضليل، والحرب النفسية، والخداع، والحروب السياسية، كلها أصبحت عناصر فعالة في أي استراتيجية غير تقليدية. وهي استراتيجية مضادة تتطور لتتعامل مع أحدث تطورات الحرب القذرة، لكنها غالباً ما تهبط إلى مستوى العدو، وتحارب بمنطق الرد على النار بالنار. فيتكيف العدو مع ذلك عبر الغرق إلى مستوى أكثر قذارة، في حركة حلزونية تتجه إلى الأسفل.

هذه الحركة أو الديناميكية تعبر عن نفسها بشدة في الحرب لكنها تخترق جميع أوجه النشاط البشري. إذا كنت في مجال السياسة أو الأعمال وواجهك خصومك أو منافسوك باستراتيجية جديدة، فعليك أن تتكيف معها لأهدافك الخاصة والأفضل أن تتفوق عليها. فيصبح تكتيكهم الجديد تقليدياً ويفقد فائدته في نهاية الأمر. إن عالمنا تنافسي بشدة، بحيث أن أحد طرفي التنافس سيلجأ دوماً إلى وسيلة قذرة ما، وسيلة خارج القوانين السابقة المتعلقة بالسلوك المقبول. فإذا ما تجاهلت هذه الحركة الحلزونية انطلاقاً من أخلاقك أو كبريائك فستضع نفسك في وضع أدنى من خصمك، ولذلك أنت مدعو إلى الرد، أي أن تقاتل أنت نفسك بشيء من القذارة.

لا تهيمن الديناميكية الحلزونية على السياسة أو الأعمال التجارية فقط لكن على الثقافة أيضاً، من خلال سعيها اليائس إلى الصادم والجديد لكسب الاهتمام والفوز بالزخم وقوة الدفع. كل شيء جائز في هذا الإطار. ومع الوقت تسارعت كثيراً هذه العملية، وما كان يعتبر غير تقليدي في مجال الفنون

كل ما لا يتوقعه العدو يصيب نجاحاً عظيماً. إذا كان يعتمد لضمان أمنه على سلسلة من الجبال التي يعتقد أنها لا تخترق وعبرت هذه الجبال عبر طرق لا يعرفها فسيرتبك كبداية، وإذا ما ضغطت عليه فلن يجد الوقت ليتعافى من ذهوله.

فردريك الكبير
(1712-1786).

قبل سنوات قليلة صار يبدو اليوم مبتذلاً ويدان بوصفه ذروة التوافق مع الذوق العام.

لقد تغير ما نعتبره غير تقليدي على مرّ السنين، لكن القوانين التي تجعل ما هو غير تقليدي فعالاً، والتي تقود على أسس سايكولوجية، تبقى خالدة. وهذه القوانين الثابتة تنعكس في تاريخ الحرب. قبل نحو 25 قرناً عبّر الاستراتيجي الصيني العظيم صن تسو عن جوهرها خلال نقاشه للوسائل الاعتيادية والاستثنائية، وتحليلاته تنطبق كثيراً على السياسة والثقافة في العالم المعاصر بقدر ما تنطبق على الحرب، سواء أكانت حرباً نظيفة أم قذرة. وحين تفهم جوهر الحرب غير التقليدية، ستصبح قادراً على استعمالها في حياتك اليومية.

قم بخطوة زائفة، لا لكي تقنع العدو بأنها أصلية لكن لتحولها إلى خطوة أصلية بعد أن يقتنع العدو بأنها زائفة.

«**حيل الحرب: ٣٦ استراتيجية عسكرية من الصين القديمة**»، 1991.

ثمة أربعة مبادئ أساسية للحرب غير التقليدية، تمّ تجميعها من خلال أعظم ممارسي هذا الفن.

تحرّك خارج تجربة العدو. تقوم مبادئ الحرب على السوابق: نوع من التشريعات المتكونة من الاستراتيجيات والاستراتيجيات المضادة التي تطورت على مرّ القرون، وبما أن الحرب فوضوية بشكل بالغ الخطر، فقد صار الاستراتيجيون يعتمدون على هذه المبادئ بسبب افتقارهم إلى أي شيء بديل. فيقومون بتلخيص أو تصفية ما يحدث اليوم بناء على ما حدث في الماضي. بيد أن الجيوش التي هزت العالم لطالما عثرت على طريقة للتحرك خارج هذه التشريعات أو القوانين، وبالتالي خارج تجربة العدو. هذه المقدرة تفرض الفوضى على العدو. الذي لا يتمكن من التعامل مع الجدة، وبالتالي ينهار في سياق المواجهة.

إن مهمتك كاستراتيجي هي أن تعرف عدوّك جيداً، ثم أن تستعمل معرفتك هذه لكي تبتكر استراتيجية تخرج عن دائرة تجربتهم، وليس المقصود ما سمعوه أو قرأوه بقدر تجربتهم الشخصية التي تسيطر على حيواتهم

هناك افتراض بأن الإسكندر عسكر في هارانبور؛ مقابله إلى شرق نهر هايداسبس كان يعسكر بوراسن الذي شوهد ومعه عدد ضخم من الفيلة... لأن كل نقاط العبور كانت مسدودة بالفيلة أو الأوتاد، أدرك الإسكندر أن جياده لا يمكن نقلها لا سباحة ولا عبر الرماث إلى الطرف الآخر من النهر، لأنها لن تتمكن من مواجهة صخب الفيلة وستذعر وهي في المياه أو على الرماث. فلجأ

العاطفية وتحدد طريقة تجاوبهم مع الأمور. حين غزا الألمان فرنسا في 1940 كان لدى الفرنسيين معرفة نظرية حول أسلوب الحرب الخاطفة الذي استعمله الألمان في بولندا قبل عام من تعرضهم هم للغزو، لكنهم لم يختبروا بصورة شخصية هذا النوع من الحرب وبالتالي سيطر عليهم الذهول وشلّت حركتهم. حين تصبح استراتيجية ما مستعملة ولا تعود خارج نطاق تجربة عدوك فلن يكون لها التأثير نفسه حين يتمّ تكرارها.

استخلص الاستثنائي من الاعتيادي. بالنسبة إلى صن تسو والصينيين القدماء فإن القيام بأمر استثنائي يكون قليل التأثير من دون تمهيد اعتيادي نوعاً ما. عليك أن تمزج الإثنين، لكي تقلّل من قدرة عدوك على التوقع عبر أمر عادي، كمناورة تقليدية، ومعيار مريح يتوقع منك اتباعه. وحين يصبح غافلاً بالقدر الكافي يمكنك أن تضربه بالاستثنائي أو غير الاعتيادي، مثل أظهار لقوة مذهلة من زاوية جديدة كلياً. فحين يكون الإطار الذي يغلّف الضربة قابلاً للتكهن، فإن تأثيرها يكون مضاعفاً.

لكن المناورة التي تربك العدو سرعان ما تصبح تقليدية في المرة الثانية أو الثالثة. وقد يعود الجنرال الماكر إلى الاستراتيجية التقليدية التي استعملها سابقاً لكي يلفت انتباه العدو، ويستعملها مجدداً في هجومه الرئيسي، لأن هذا آخر ما يتوقعه العدو. وهكذا فإن الاعتيادي والاستثنئائي فعّالان فقط إذا ما كانت حركتهما متعارضة في سياق حلزوني. وهذا ينطبق على الثقافة بقدر ما ينطبق على السياسة: لكي تلفت الانتباه لمنتج ثقافي ما، عليك أن تخلق شيئاً جديداً، لكن حين يكون الشيء منعدم الصلة بالحياة الاعتيادية لا يكون غير تقليدي، بل يعدّ غريباً. وهكذا فإن ما يصدم حقاً ويعدّ استثنائياً يتمّ استخلاصه من الاعتيادي. وهذا التداخل بين المستويين هو في صلب تعريف السريالية.

تصرف بجنون ثعلب. رغم المظاهر، فإن الكثير من الفوضى واللاعقلانية

لسلسلة من الحيل. بينما أرسلت فرق صغيرة لاستكشاف كل أمكنة العبور المحتملة، قسم جيشه إلى أرتال. ثم قبل فترة قصيرة من هبوط الأمطار وارتفاع النهر، أمر بنقل الحنطة إلى معسكره لكي يعتقد بوراس أنه قرر البقاء حيث هو حتى يصبح الطقس جافاً. في الأثناء استطلع النهر بمراكبه وأمر بحشو الخيام بالقش وتحويلها إلى رماث. بيد أنه، مثلما يكتب أريان، زطوال الوقت كان كامناً ليرى ما إذا كان بمقدوره، عبر التحرك سريعاً، سرقة ممر في أي مكان من النهر من دون أن يتم رصدهس. أخيراً، ويمكننا أن نكون متأكدين من ذلك بعد جولة استطلاع عن كثب، قرر الإسكندر أن يقوم بمحاولته هذه على لسان الأرض والجزيرة اللذين يصفهما آريان، وتحضيراً لذلك

يكمن تحت سطح المجتمع والأفراد. لهذا السبب نبذل جهداً رهيباً لكي نحافظ على النظام، ولهذا أيضاً يمكن أن يكون الناس الذين يتصرفون بلاعقلانية مرعبين: فهم يظهرون أنهم فقدوا الجدار الذي بنيناه لكي نبعد اللاعقلاني عنا. لا يمكننا التكهن بخطوتهم التالية، ونميل إلى إعطائهم مجالاً واسعاً، إذ لا يستحق الأمر مواجهة مثل هذه الفوضى. وفي المقابل فإن هذا النوع من الناس يمكن أن يوحي بالرهبة والاحترام، لأننا سراً نميل إلى الدخول إلى بحار اللاعقلانية التي تعتمل في داخلنا. في الأزمنة القديمة كانوا يعتبرون الشخص المجنون مسكوناً بروح مقدسة. وأعظم الجنرالات كان فيهم لمسة من هذا المقدّس، من الجنون الإستراتيجي.

يكمن السرّ في أن تبقي نزعة كهذه تحت السيطرة. قد تسمح لنفسك في مواقف معينة أن تعمل بطريقة لاعقلانية، لكن الزائد أخو الناقص، فإذا ما فعلت هذا كثيراً يمكن أن يشلّ حركتك. ففي أي حال يمكنك أن تخيف الناس أكثر بومضة اعتيادية من الجنون، فقط بما يكفي لإفقاد الجميع توازنهم وبلا أي فكرة عن خطوتك التالية. كبديل لهذا يمكنك التصرف بطريقة عشوائية نوعاً ما، كما لو ان ما فعلته هو كناية عن رمية نرد. فالعشوائية تبث الاضطراب في نفوس الناس. تصوّر هذا التصرف كنوع من العلاج، كفرصة لغمس الاعتيادية في اللاعقلانية، كنوع من الراحة من الحاجة الضاغطة لأن تبدو طبيعياً باستمرار.

أبق العجلات في حركة دائمة. إن اللاعتيادي هو مجال الشباب، الذين لا يشعرون بالراحة إزاء الأعراف ويستمتعون كثيراً حين يستخفون بها. الخطر هنا أنه مع تقدّمنا في السن تزداد حاجتنا إلى الراحة والقدرة على التكهن بالآتي ونفقد رغبتنا بما هو غير تقليدي. هكذا انحدر مستوى نابليون كاستراتيجي: صار يعتمد أكثر على حجم الجيش وتفوقه بالسلاح أكثر من اعتماده على الاستراتيجيات الجديدة، والمناورات الرشيقة. فقد رغبته بروح

قرر القيام بمناورة تكاد تكون مماثلة لتلك التي قام بها الجنرال وولف في حملة كيبيك عام ١٧٥٩. فأرسل تحت جنح الظلام خيالته إلى نقاط متعددة على طول الضفة الغربية من النهر وأمرهم بأن يحدثوا صخباً، وان يطلقوا من وقت لآخر صيحات الحرب؛ طوال عدة ليال أرسل بوراس فيلته نزولاً وصعوداً على امتداد الضفة الشرقية من النهر لكي يصدوا محاولات العبور حتى سئم أخيراً من ذلك، وأبقى الفيلة في المعسكر، ووضع كشافة على طول الضفة الشرقية. ثم «حين تأكد من أن بوراس لم يعد يخشى محاولاته الليلية ابتدع الخدعة التالية»: نحو أعلى النهر وعلى طول الضفة الغربية وضع العديد من المخافر، كل واحد منها على مرأى الثاني وسمعه،

الاستراتيجية واستسلم للثقل المتنامي لسنوات تجربته المتراكمة. عليك أن تقاوم الشيخوخة النفسية أكثر من تلك الجسدية، لأن العقل المليء بالحيل والخدع والمناورات الرشيقة سيبقيك شاباً. استفد من خرق العادات التي نميتها في نفسك، عبر التصرف بطريقة تتناقض مع طريقة تصرفك في الماضي، مارس نوعاً من الحرب غير التقليدية على عقلك. حافظ على دوران العجلات بحيث لا يستقر شيء في البنية التقليدية.

«*لا أحد يملك الشجاعة الفائقة التي تحول دون اضطرابه إزاء شيء غير متوقع*».

يوليوس قيصر (100-44 ق.م).

أمثلة تاريخية

1- في العام 219 ق.م قررت روما أنها تحمّلت القرطاجيين بما فيه الكفاية، الذين كانوا يثيرون المشكلات في إسبانيا التي كانت تشكّل بالنسبة إليها ولايات أو دولاً/ مدناً ومستعمرات قيمة في آن معاً. فأعلن الرومان الحرب على قرطاج وأعدوا جيشاً لإرساله إلى إسبانيا، التي يقود قوات العدو فيها الشاب هنيبعل البالغ من العمر 28 عاماً. لكن قبل أن يصلوا إليه بلغتهم أخباراً مفزعة تفيد بأنه هو الذي يتجه نحوهم، وأنه بدأ زحفه جنوباً، وعبر أخطر نواحي جبال الألب باتجاه شمال إيطاليا. ولأنه لم يكن ليخطر ببال روما أن عدواً يمكن أن يهاجم من ذاك الاتجاه، فلم تضع محمية هناك، ولم يعترض شيء زحف هنيبعل جنوباً باتجاه روما.

كان جيشه صغيراً نسبياً لا يتجاوز 26 ألف جندي ممن بقوا بعد اجتياز الألب. أما الرومان وحلفاؤهم فيمكنهم حشد جيش يصل تعداده إلى 750 ألف جندي، وكانت كتائبهم الأكثر انضباطاً وشكيمة قتالية في العالم، وكانوا قد هزموا قرطاج في «الحرب القرطاجيّة» الأولى، قبل نحو عشرين

وأعطاهم أوامر بأن يحدثوا جلبة وأن يبقوا نيران أوتادهم مشتعلة، بينما كانت تتم التحضيرات للقيام بعبور... وحين تم منح بوراس إحساساً زائفاً بالأمان وانتهت التحضيرات للقيام بعبور وتم تحديد نقطة العبور، انطلق الإسكندر سراً وبقي على مسافة معينة من الضفة الغربية من النهر بحيث يبقى تحركه غير مرصود...».

قيادة الإسكندر الأكبر العسكرية، جي. ف. س. فولر، 1960.

عاماً. لكن زحف جيش غريب نحو إيطاليا كان مفاجأة جديدة أثارت نقمة الرومان الذين قرروا أن يلقنوا أولئك البرابرة درساً لاجتياحهم الوقح.

على وجه السرعة تم إرسال قوات إلى الشمال لتدمير هنيبعل. بعد مناوشات قليلة استعد جيش روماني يقوده سمبرونيوس لونغوس لمواجهة هنيبعل في معركة مباشرة قرب نهر تريبيا. وكان لونغوس يغلي حقداً وطموحاً: كان يريد سحق هنيبعل وأن يرى بوصفه محرر روما. لكن هنيبعل كان يتصرف بطريقة غريبة. كان خيالته يعبرون النهر كما لو أنهم يهاجمون الرومان، ثم يتراجعون: فهل كانوا خائفين؟ وهل هم مستعدون فقط للقيام بغارات صغيرة وما شابه؟ أخيراً طفح الكيل بسمبرونيوس وانطلق لمطاردة جيش هنيبعل، ولكي يضمن أنه لديه ما يكفي من الجنود لإلحاق الهزيمة بالعدو، جلب الجيش برمته وتجاوز به النهر المتجلد (كان فصل الشتاء)، مما أرهقه خلال ساعات قليلة. وأخيراً تواجه الجيشان إلى غرب النهر. في البداية، وكما توقع سمبرونيوس فقد واجهت كتائبه المنضبطة القوية القرطاجيين باقتدار. لكن أحد جوانب الخطوط الرومانية كان يتشكل من رجال قبائل غاليين يقاتلون مع الرومان، وفجأة أطلق القرطاجيون مجموعة من الفيلة التي يركبها رماة السهام، ولم يكن أولئك المقاتلون قد رأوا هذا الحيوان الغريب من قبل، فذعروا وانسحبوا بفوضوية كاملة. وفي الوقت عينه ظهر فجأة نحو 2000 جندي قرطاجي كانوا مختبئين في منطقة عشبية بجوار النهر، وهاجموا الرومان من الخلف. قاتل الرومان بشجاعة وخرجوا من الفخ الذي نصبه لهم هنيبعل، لكن الآلاف منهم غرقوا في النهر الجليدي.

كانت المعركة كارثة، وفي روما تحولت المشاعر من الغضب إلى القلق. وأرسلت الكتائب سريعاً لتسد الممرات الأكثر سهولة في جبال «أبيناينز» الممتد في وسط إيطاليا، لكن هنيبعل فاجأ التوقعات مجدداً: عبر هذه الجبال في أصعب ممراته وأكثرها وعورة، والتي لم يعبرها جيش من قبل. لكن بعد أربعة أيام من الخوض في الوحول، أوصل هنيبعل جيشه إلى بر الأمان. ثم في فخ آخر ذكي هزم أحد الجيوش الرومانية عند بحيرة ترايسمين، التي تسمى

لكي تجتاز بحراً دون أن يراك أحد عليك أن تتحرك بشكل مكشوف في البحر لكن أن تتصرف كما لو أنك لا تريد عبوره. كل مناورة عسكرية تنطوي على وجهين: الخطوة السطحية والهدف الكامن. حين تخفي الإثنين معاً تستطيع أن تباغت العدو كلياً... إذا لم يكن من المرجح أن يظل العدو جاهلاً طوال الوقت لتصرفاتك، فيمكنك القيام بالحيل أمام ناظريه.

«**حيل الحرب: 36 استراتيجية عسكرية من الصين القديمة**»، 1991.

في عصرنا «أمبريا». الآن أصبح طريقه إلى روما ممهداً. وفي حالة تقارب الرعب لجأت الجمهورية الرومانية إلى تقليد قديم لديها في مثل هذه الأحوال وعيّنت ديكتاتوراً يستطيع إنقاذها من الكارثة. فرمّم قائدهم الجديد فابيوس ماكسيموس جدران المدينة وكبّر الجيش، ثم راح يراقب مشلولاً تجاوز هنيبعل روما واتجاهه جنوباً إلى أبوليا، أكثر مدن إيطاليا خصوبة.

الفوضى، حيث تنشأ الأحلام اللامعة.

«كتاب التحولات»، الصين، نحو القرن الثامن ق.م.

خرج فابيوس المصمم أولاً وأخيراً على حماية روما باستراتيجية جديدة: سيضع كتائبه في المناطق الجبلية التي لا تصل إليها خيالة هنيبعل، وسيضايق القرطاجيين في حملة عسكرية أشبه بحرب العصابات، ويحرمهم من الوصول إلى الإمدادت والمؤن ويعزلهم في موقعهم ذاك البعيد جداً عن وطنهم. بتفاديه القتال المباشر مع قائدهم المذهل بأي ثمن كان، سيهزمهم عبر استنزافهم وإرهاقهم. لكنّ كثراً من الرومانيين رأوا في استراتيجية فابيوس أمراً مشيناً ولا يدل على الشجاعة. والأسوأ أن هينبعل ظلّ يغير على المناطق الريفية، من دون أن يضرب ممتلكات فابيوس حتى يجعل الأمر كأنه ثمة تواطؤ بينهما.

بعد أن دمّر أبوليا تدميراً كاملاً دخل هنيبعل إلى سهل خصب في كامبانيا، إلى جنوب روما، وهي منطقة يعرفها فابيوس جيداً. وإذ قرر أخيراً التصرف ضده وإلا أطيح به، نصب الديكتاتور فخاً: وضع الجيوش الرومانية عند جميع نقاط الخروج من السهل، وكل منها قريب كفاية لكي يدعم الجيش الآخر. لكن هنيبعل كان قد دخل إلى كامبينا عبر الممر الجبلي الشرقي «ألايف» ولاحظ فابيوس أنه لا يغادر أبداً عبر الطريق نفسه الذي يدخل منه. ومع أن فابيوس احتفظ بقوات كافية في «ألايف» تحسباً لأي طارئ، فقد عزّز المخارج الأخرى بأعداد أكبر. وهكذا فقد وضع، بحسبه، الوحش في القفص. فمؤن هنيبعل ستنفد قريباً، وسيضطر إلى محاولة الاختراق. فابيوس سينتظر مجيء هذه اللحظة.

خلال الأسابيع التالية قام هنيبعل بإرسال خيالته شمالاً، ربما في محاولة للاختراق في ذاك الاتجاه. كما أنه نهب أغنى المزارع الواقعة في المنطقة. فهم فابيوس حيلته: لقد كان يحاول أن يضع طعماً للرومانيين لكي ينخرطوا في

معركة من اختياره. لكن فابيوس كان مصمماً على القتال وفقاً لشروطه هو، وفقط حين يحاول العدو الهرب من الفخ الذي نصبه له، للقتال في منطقة لا يسيطر عليها.

ذات ليلة رأى الجنود الرومان الذي يحرسون ممر «ألايف» مشاهد وسمعوا أصواتاً جعلتهم يظنون أنهم يفقدون صوابهم: جيش ضخم يحمل آلاف المشاعل، يتجه صعوداً نحو الممر، مغطياً سفوح الجبل، وتصاحبه صيحات تبدو كأنها آتية من الشيطان نفسه. بدا الجيش لا يقاوم، أكبر بكثير من الحدّ الأقصى الذي كان يقدّرون أن يبلغه جيش هنيبعل. خشي الرومان من أن يصل إليهم هذا الجيش ويحاصرهم فرّ الجنود الرومان من الممر، خائفين حتى من أن ينظروا وراءهم. وبعد بضع ساعات وصل هنيبعل إلى الممر ونجح في الفرار من حصار فابيوس.

لم يتمكن أي من قادرة الرومان من فهم ما فعله هنيبعل على سفوح الجبل تلك الليلة – وفي السنة التالية أطيح فابيوس من الحكم. وكان تيرانتيوس فاريو الذي حلّ محله يتحرّق للانتقام من العار الذي لحق بجيشه في ذاك الممر الجبلي. كان القرطاجيون يعسكرون قرب كاني، في جنوب شرق إيطاليا، في منطقة غير بعيدة عن منطقة «باري» في الزمن المعاصر. فزحف فاري لمواجهتهم هناك، وحين نظّم كل من الجيش صفوفهما استعداداً للمعركة، كان فاري يشعر بثقة مطلقة: فالمنطقة واضحة، والعدو مرئي بالكامل، ولا يمكن أن يكون هناك أي جيوش مختبئة أو حيل مباغتة، وكان الرومان يفوقون القرطاجيين بنسبة الضعف.

بدأت المعركة، وفي البداية بدا أن التفوق للرومان، بعد أن ثبت أن خط الجيش القرطاجي المركزي ضعيف جداً، فهاجمه الرومان بكل قوتهم، آملين اختراقه والمضي قدماً، حين لصدمتهم ورعبهم نظروا وراءهم ليروا أن طرفي الخطين القرطاجيين يقفلان عليهم ويحاصرانهم ضمن دائرة. علقوا في «عناق» قاتل، وكانت مجزرة. وسيدرج اسم «كاني» في تاريخ روما بوصفها

أكثر الهزائم التي لحقت بها تدميراً وإذلالاً.

استمرت الحرب مع هنيبعل لسنوات. لم ترسل قرطاج له التعزيزات التي كان من شأنها أن تقلب المعادلة، وتمكن الجيش الروماني الأكبر حجماً من التعافي من هزائمه الكثيرة على يديه. لكن هنيبعل اكتسب شهرة مخيفة. ورغم تفوقهم العددي صار الرومان يخافونه بحيث أنهم ظلوا يتفادون القتال معه كما لو كان طاعوناً.

تفسير

يجدر اعتبار هنيبعل معلّم الفنون العسكرية غير التقليدية في الأزمنة القديمة. فحين هاجم الرومان على أرضهم، لم يكن ينوي بتاتاً أن يغزو روما نفسها، فقد كان من المستحيل تحقيق ذلك بسبب أسوارها العالية وشراسة شعبها وتوحّدهم على كرهه، وأيضاً صغر حجم جيشه. لكن هدفه كان أن يبث الفوضى في شبه الجزيرة الإيطالية ويقوّض تحالفات إيطاليا مع الدول / المدن القائمة هناك. وحين يضعف الرومان في وطنهم فسيضطرون إلى ترك قرطاج وشأنها ووقف توسعهم الإمبريالي.

ولكي يزرع هذا النوع من الفوضى بجيشه الصغير الذي تمكن من جعله يتجاوز جبال الألب، كان هنيبعل مضطراً إلى جعل كل واحد من تصرفاته غير قابل للتوقع. وكعالم سايكولوجي سابق لزمنه كان يدرك أن الجيش الذي تتم مباغتته يفقد انضباطيته وإحساسه بالأمان. (حين تهاجم الفوضى أولئك الجامدين وبالغي التنظيم، مثل شعب وجيش روما، فإن أثرها التدميري يكون مضاعفاً). والمفاجأة لا يمكن أن تكون آلية أو تكرارية أو روتينية (رتيبة)، فهذا يتناقض مع طبيعتها. ولذلك فهي تتطلب التأقلم المستمر والإبداع والانتشاء بلعب الحيل.

لذا كان هنيبعل يسلك دائماً الطريق الذي لا تتوقعه روما، طريق عبور الألب، مثلاً، الذي كان يعدّ مستحيلاً لأي جيش وبالتالي تركه الرومان بلا

كلما أردت تحريك جيشك عليك أولاً أن ترسل الجواسيس لتعرف إذا كان قائد الأعداء يتمتع بالموهبة أم لا. إذا كان– بدلاً من الاعتماد على التكتيكات، يعتمد على الشجاعة، يمكنك عندها اللجوء إلى التكتيكات القديمة لكي تهزمه. أما إذا كان يبالغ في استعمال التكتيكات القديمة فعليك أن تلجأ إلى تكتيكات تتناقض معها لكي تهزمه.

سو تونغ، الصين
(976-1018 م).

حراسة. بعدها صار الرومان يتوقعون منه أن يسلك الطرق غير المتوقعة، ففاجأهم هذه المرة بأن فعل العكس، كما حدث في «ألايف». أما في المعركة فكان يستدرج انتباه العدو على هجوم أمامي، أي وفقاً للطريقة الاعتيادية التي كانت تتواجه بها الجيوش في تلك الأزمنة، ثم يطلق هجوماً غير متوقع، كما فعل حين استخدم الفيلة أو تخبئة قوات احتياط فاجأت الرومان من الخلف. وفي غاراته على الريف الروماني تعمّد حماية ممتلكات فابيوس (مزارعه)، منشئاً الانطباع بالتواطؤ بينهما، ومرغماً إياه على التحرك، في استغلال استثنائي للسياسة والوسائل غير العسكرية في الحرب. في «ألايف» أضرم النيران في شعل وضعها على قرون الثيران ثم أطلق الثيران المهتاجة والمذعورة إلى سفوح الجبال ليلاً، خالقاً صورة غير مفهومة بالنسبة إلى الجنود الرومان، القابعين في العتمة، والذين ارتعدت فرائصهم رعباً.

أما في «كاني» حيث كان يتوقع الرومان هذه المرة تكتيكاً غير تقليدي يقوم به عدوهم، فقد قنّع هنيبعل مناورته في وضح النهار، منظماً صفوف جيشه على غرار أي جيش يستعد للمعركة في ذلك الزمن، وكان الجيش الروماني مدفوعاً أساساً بقوة اللحظة وبالرغبة بالانتقام، فتركهم يحققون تقدماً سريعاً عبر وسطه الذي تعمّد تركه ضعيفاً، بحيث بات جيشهم متمركزاً في الوسط، وعندها قام جناحا جيشه بالانقضاض عليه وخنقه. واستمر هنيبعل على هذا النهج، ممارساً المناورات غير التقليدية، مبدلاً باستمرار بين العادي والماكر، والخفي والواضح.

إذا طبقت منهج هنيبعل في معاركك اليومية فستكسب قوة غير محدودة. فبعد أن تستعمل معرفتك بنفسية عدوك وطريقة تفكيره، عليك أن تحسب خطواتك الافتتاحية جيداً بحيث تكون آخر ما يتوقعه هذا العدو. فالخط الأقل توقعاً هو الخط الأكثر ضعفاً، والناس لا يستطيعون الدفاع عن أنفسهم ضد ما لا يرونه أو يتوقعونه. وحين تسلك طريقاً لا تواجه فيه مقاومة كبيرة فإن تقدّمك سيتضخم بعيون أعدائك، وبالتالي ستتضخم قوتك. هكذا بدا جيش هنيبعل الصغير أكبر بكثير من حقيقته. وحين يتوقع الأعداء

إن الخاصية الأساسية للموضة هي فرض مقياس جديد وجعله فجأة مقبولاً، بينما كان قبل دقيقة من ذلك مجرد شيء استثنائي أو نزوة، ثم التخلي عنه مجدداً بعد أن يصبح شائعاً، شيئاً يخص الجميع. مهمة الموضة باختصار هي الحفاظ على عملية مستمرة من تحويل الأمور إلى مقاييس، وإدخال الندرة والجدة في العام والشائع، ثم الانتقال إلى ندرة جديدة حين لا تعود التي تسبقها كذلك..

«نظرية الفن الطليعي»، ريناتو بوجيولي، 1968.

مناورة استثنائية تقوم بها، اضربهم بالمناورة العادية. أنشأ لنفسك سمعة بأنك شخص غير تقليدي وستضع أعداءك في حال استنفار دائمة، لأن معرفة ترقب ما هو غير متوقع ليست هي نفسها معرفة ماهية غير المتوقع هذا. لن يمر وقت طويل قبل أن يفسح أعداؤك أنفسهم لسمعتك هذه المجال لتصبح أكثر رسوخاً.

2– في العام 1962 أصبح سوني ليستون بطل العالم في الملاكمة لفئة الوزن الثقيل، حين هزم فلويد باترسون. بعدها بفترة قصيرة عاد ليشاهد شاباً جديداً في الساحة يدعى كاسيوس كلاي، وهو يهزم المحنّك أرتشي مور. وبعد المباراة زار ليستون كلاي في غرفة تبديل الملابس، وأحاط بذراعيه كتفي الفتى الذي لم يتجاوز العشرين عاماً والذي يصغره بعشر سنوات، وقال له «احذر أيها الفتى سوف أحتاج إليك، لكنني سأضطر إلى ضربك كما لو كنت والدك». كان ليستون أكبر وأقوى ملاكم في العالم وبالنسبة إلى أولئك الذين يفهمون خفايا هذه الرياضة كان ملاكماً خفياً. لكن ليستون رأى في كلاي ما يكفي من الجنون الذي يمكن أن يدفعه إلى مبارزته في وقت ما، وأراد أن يبثّ فيه مبكراً بعض الخوف.

لم ينجح الأمر: كما توقع ليستون بدأ كلاي يطالب بمنازلته ويتبجح أمام الجميع بأنه سيهزمه بثماني جولات. وراح يتحرش بالبطل عبر البرامج التلفزيونية والإذاعية، مردداً أن ليستون هو الخائف من مواجهته. حاول الأخير تجاهل الشاب حديث العهد، قائلاً «إذا ما تواجهنا حقاً فستكون ساحة جريمة»، فقد كان يعتبر كلاي وسيماً أكثر من اللزوم، بل أنثوياً، بحيث يستحيل أن يكون بطلاً في الوزن الثقيل.

مرّ الوقت، وأثارت تهريجات كلاي رغبة بالمباراة بين الجمهور الذي رغبت غالبيته بأن يروا هزيمة ليستون وهو يهزم كلاي ويخرسه. وفي نهاية 1963

التقى الرجلان ليوقعا على مباراة البطولة التي ستجري في «ميامي بيتش» في فبراير التالي. بعدها قال كلاي للصحافيين «لست خائفاً من ليستون، إنه رجل عجوز، سأقدم له دروساً في الحوار وفي الملاكمة. وأكثر ما يحتاج إليه هو دروس في السقوط». ومع اقتراب المباراة أصبح كلاي يتكلم بحدة أكبر ويوجه المزيد من الإهانات لخصمه.

معظم المعلقين الرياضيين الذين استفتيت آراؤهم قبل المباراة رأوا بأنه عند نهايتها لن يتمكن كلاي من السير بمفرده. وخشي بعضهم من أنه سيصاب بعاهة دائمة «أظن أنه من الصعب إقناع كلاي بعدم مقاتلة هذا الوحش الآن»، قال الملاكم روكي مارتشيانو «لكنني واثق من أنه سيصبح أكثر اقتناعاً حين يصبح على الحلبة مع ليستون». لكن أكثر ما أقلق الخبراء هو أسلوب كلاي غير الاعتيادي في الملاكمة. لم يكن يلاكم على الطريقة النموذجية لأبطال الوزن الثقيل، فيرقص في مكانه ويداه مرتخيتين إلى جانبيه، ونادراً ما يلكم بكل قوة جسده، بل يلكم فقط بقوة ذراعيه، أما رأسه فلا يتوقف عن الحركة، كما لو أنه يخشى أن يصاب وجهه الوسيم بأي جراح، وكان يبدي تردداً في الالتحام الجسدي المباشر، وهي الطريقة الاعتيادية لإنهاك ملاكم من الوزن الثقيل. عوضاً عن ذلك كان يفضل الرقص والحركة الدائمة، كما لو أن المباريات هي رقصات باليه. كان جسمه أكثر ضآلة من أن يكون بطلاً في الوزن الثقيل، ويفتقر إلى غريزة القاتل، على هذا النحو استمر نقد الصحافيين له.

خلال وزن اللاعبين قبل الجولة الأولى، كان الجميع ينتظر تهريج كلاي الاعتيادي. لكنه تجاوز توقعاتهم. حين نزل ليستون عن الميزان، بدأ يصرخ به كلاي «أنت أيها اللعين المغفل.. لست إلا مغفلاً دميماً... سوف أنهكك ضرباً». راح كلاي يقفز ويصرخ وجسده كله يرتجف، وعيناه جاحظتان، وصوته يرتعش. بدا مسكوناً بالأرواح. أكان خائفاً أم مجرد شخص مجنون؟ بالنسبة إلى ليستون كانت تلك القشة الأخيرة: بات راغباً بأن يقتل كلاي ويخرسه إلى الأبد.

لقد أجبرت نفسي على أن أناقض ذاتي لكي أتفادى الاستسلام لذوقي الخاص.

مارسيل دوشامب (1887-1968).

أثناء وقوفهما متقابلين في الحلبة قبل جرس الافتتاح، حاول ليستون إخافة كلاي بنظراته المتوحشة مثلما فعل مع لاعبين قبله. لكن عكس الملاكمين الآخرين لم يزح كلاي نظره عنه بل حدّق به في المقابل. وراح يردّد وهو يقفز في مكانه «الآن تمكنت منك أيها المغفّل». بدأت المباراة وانقض ليستون على فريسته، موجهاً لكمة طويلة بيده اليسرى أخطأت هدفها. واستمر بالهجوم، بينما وجهه يشتعل غضباً، أما كلاي فظل يتجنب لكماته، بل إنه استفزّ ليستون أكثر حين أخفض يديه في لحظة ما. بدا قادراً على توقع جميع لكمات ليستون، وظل يحدق به، وحتى بعد انتهاء الجولة، وعودة كل منهما إلى ركنه، ظل يحدّق به.

الجولة الثانية كانت مشابهة، باستثناء أن ليستون لم يعد يبدو على ملامحه الإجرام بل الإحباط. صار يتحرك بإيقاع أسرع من جميع مبارياته السابقة، وظل رأس كلاي يتحرك ويدور بطريقة غريبة. وحين يتقدم ليستون ليلكمه على خده، يتجنب كلاي اللكمة، أو يلكمه هو على خده بضربة سريعة خاطفة تفقده توازنه. عند نهاية الجولة الثالثة انهال كلاي فجأة بلكمات سريعة وقوية فتحت جرحاً تحت عين ليستون اليسرى.

الآن أصبح كلاي المعتدي وليستون الشخص الذي يدافع للنجاة. وفي الجولة الثالثة بدأ كلاي يلكم ليستون من كافة الزوايا، محدثاً في وجهه المزيد من الجروح وجاعلاً إياه يبدو ضعيفاً وحزيناً. وحين قرع جرس بداية الجولة السابعة ظلّ ليستون جالساً على كرسيه في الركن شارداً ورافضاً النهوض للمواجهة. انتهت المباراة. ذهلت الأوساط الرياضية: أكانت مجرد مصادفة؟ أم أن أنها كانت مجرد سقطة لليستون الذي كان يقاتل كالمسحور موجهاً اللكمات الخاطئة، ويبدو منهكاً على الحلبة؟ كان على العالم أن ينتظر نحو 15 شهراً لكي يكتشف الحقيقة، حين تواجه اللاعبان مجدداً في لويستون، ماين، في مايو 1965.

تمرّن ليستون الذي كان مهووساً بالانتقام كالشيطان تمهيداً للمباراة الثانية. وفي الجولة الافتتاحية بادر إلى الهجوم. لكنه بدا حذراً. تبع كلاي، الذي

صار اسمه محمد علي، حول الحلبة، محاولاً الوصول إليه بلكماته، وإحدى هذه اللكلمات استقرت في وجه علي أثناء تراجعه، لكن بحركة كانت سريعة إلى حدّ أن قلة من الجمهور رأتها، ردّ كلاي بلكمة بيده اليمنى أوقعت ليستون أرضاً. وظل الأخير ماكثاً هناك لفترة، ثم كابد للوقوف على رجليه، لكن بعد فوات الأوان، فالثواني العشر المسموح بها انقضت وأعلن الحكم انتهاء المباراة. فراح الجمهور يصرخ قائلاً إنه لم تحدث أي لكمة. لكن ليستون كان يعرف عكس ذلك. قد لا تكون تلك اللكمة الأقوى، لكنها فاجأته كلياً، قبل أن يتمكن من شدّ عضلاته ويعدّ نفسه. وإذ جاءته من العدم، فقد أطاحت به أرضاً.

استمرّ ليستون باللعب خمس سنوات أخرى، لكنه لم يعد الرجل نفسه ثانية.

تفسير

حتى في طفولته كان محمد علي يتلذذ بكونه مختلفاً. كان يحب الاهتمام الذي يحظى به من جراء ذلك، لكن أكثر من كل شيء آخر كان يحب أن يكون على طبيعته، كشخص مختلف ومستقل. حين بدأ يتمرن كملاكم، في سن الثانية عشرة، كان رافضاً بالأساس الطريقة الاعتيادية، ويخترق القواعد المعمول بها. فالملاكم يبقي يديه عادة أمام وجهه والجهة العلوية من جسده، لكي يكون على أهبة الاستعداد لسدّ الضربات. لكنه كان يحب أن يبقي يديه مخفوضتين، على نحو يدعو الخصم إلى الهجوم، لكنه اكتشف باكراً أنه أسرع من سائر الملاكمين، وأفضل طريقة لاستغلال هذه السرعة لصالحه هي استدراج خصمه للهجوم عليه بحيث يصبح وجهه قريباً منه إلى حدّ يمكنه من توجيه ضربة خاطفة له. ومع تطوره صار يجيد استعمال رجليه لتفادي وصول اللاعب الآخر إليه، حتى أكثر من اعتماده على قوة لكماته. وبدلاً من التراجع خطوة خطوة مثلما يفعل معظم اللاعبين، كان يقف على أطراف أصابعه، ويرتد إلى الخلف بحركة راقصة ومتناسبة مع

إيقاعه الغريب. أكثر من أي لاعب آخر كان يشكّل هدفاً متحركاً، بحيث أن الطرف الآخر الذي لا يستطيع توجيه لكمة مباشرة له، يصبح محبطاً، وكلما زاد إحباطه، يحاول أكثر الوصول إليه، كاشفاً نفسه لضربة مفاجئة قد تصرعه أرضاً. كان أسلوب محمد علي مناقضاً للملاكمة التقليدية من كل النواحي تقريباً، غير أن لا تقليديته هذه هي التي جعلت مقارعته صعبة إلى هذا الحدّ.

وقد بدأت تكتيكات علي غير التقليدية في مواجهته الأولى مع ليستون قبل بدء الجولة الأولى. فتهريجه الاستفزازي وإهاناته العلنية – نوع من الحرب القذرة – كان الهدف منها إثارة غضب البطل، وتشويش أفكاره، وملئه بالبغض الإجرامي الذي من شأنه أن يجعله يقترب كثيراً من علي لكي يحاول أن يصرعه. ولاحقاً اعتبر تصرف علي عند القيام بالوزن، قبل المباراة، والذي كان وقتذاك يعدّ جنوناً صرفاً، نوعاً من الأداء الصافي. فقد كان تأثيره أنه جعل ليستون دفاعياً بصورة غير واعية، وغير واثق مما يستطيع محمد علي فعله في الحلبة. في الجولة الافتتاحية، كما في الكثير من مبارياته اللاحقة، استدرج علي خصمه عبر القتال بطريقة دفاعية، وهو تكتيك اعتيادي حين تواجه ملاكماً مثل ليستون. وهذا قرّب الأخير منه أكثر فأكثر، ثم جاءت الحركة الاستثنائية، اللكمة السريعة المباغتة، التي حققت تأثيراً مضاعفاً. وراح ليستون غير القادر على لكم محمد علي، والمشتت بفعل حركاته الراقصة وخفضه ليديه، والكلمات الاستفزازية، يرتكب الخطأ بعد الآخر. وراح محمد علي يتغذى من أخطاء خصمه.

افهم هذا: كأطفال وبالغين يتم تعليمنا الإذعان لقوانين سلوكية محددة، ولأساليب معينة لفعل الأشياء. نتعلّم أن الاختلاف له ثمن اجتماعي. لكن ثمة ثمن أكبر جراء الإذعان العبودي: نخسر القوة المستمدة من فرديتنا، من طريقتنا الأصلية في فعل الأمور. فنقاتل كالآخرين، مما يجعل تحركاتنا متوقعة وتقليدية.

الطريقة الوحيدة لكي تكون غير تقليدي هي ألا تقلّد أحداً، أن تقاتل وتتحرك وفقاً لإيقاعك الخاص، وأن تبتكر استراتيجيات تتناسب وأسلوبك أنت، لا العكس. فحين ترفض اتباع المعايير السائدة تجعل صعباً على الآخرين أن يتكهنوا بخطوتك التالية. تكون فرداً بحق. قد تغضب مقاربتك غير التقليدية الناس، لكن البشر العاطفيين هشين ويمكنك السيطرة عليهم بسهولة. إذا كانت غرابتك أصلية بما فيه الكفاية، فستجلب لك الاهتمام والاحترام – وهما الشعوران اللذان يبادل بهما الناس عادة من هو غير تقليدي واستثنائي.

3– في نهاية العام 1862، خلال الحرب الأهلية الأمريكية، قام الجنرال عوليس س. غرانت، بمحاولات حثيثة للاستيلاء على حصن الكونفدراليين في «فيكسبورغ»، وكان هذا الحصن نقطة استراتيجية على نهر المسيسيبي، الذي يعتبر الشريان الحيوي للجنوب. فإذا ما تمكن جيشه من الاستيلاء على الحصن سيتمكن من فرض سيطرته على النهر، وسيشطر الجنوب إلى نصفين. بما يعني أن النصر هنا قد يكون نقطة تحول في مسار الحرب. بيد أنه وبحلول كانون الثاني 1863 كان قائد الحصن الجنرال جايمس بيمبرتون واثقاً من أنه استوعب العاصفة. فقد حاول غرانت من زوايا عدة إلى جهة الشمال وفشل فيها جميعاً. شعر أنه استنفد جميع الاحتمالات وأنه على وشك التخلي عن المحاولة.

كان الحصن يقع على ضفة النهر على منحدر بعلو مائتي قدم، بحيث أن أي قارب يحاول عبور النهر يكون واقعاً في مدى نيران المدافع الثقيلة. إلى الغرب من الحصن ثمة النهر والمنحدرات الصخرية. وإلى الشمال حيث يعسكر غرانت كان الحصن محمياً بمستنقع يستحيل عبوره. وإلى مسافة قريبة شرقاً تقع بلدة جاكسون، وهي مركز محطة سكة حديد يمكن جلب التعزيزات والمؤن بسهولة منها، وكانت تقع تحت سيطرة الجنوبيين، مما يمنحهم السيطرة على الممر برمته، شمالاً وجنوباً، وعند الضفة الشرقية من النهر. بدا

الحصن منيعاً من كافة الاتجاهات، ولم يؤد فشل هجمات غرانت إلا إلى زيادة ارتياح بيمبرتون . فما الذي يستطيع الجنرال الشمالي فعله ولم يفعله بعد؟ علاوة على ذلك كان في وضع سياسي محرج، خصوصاً وأن خصوم الرئيس لينكولن اعتبروا هذه الهجمات على حصن «فيكسبورغ» هدراً للمال وللجنود، أما الصحف فكانت تصوّر غرانت كسكّير عديم النفع، فكان الضغط الواقع عليه هائلاً لكي يتخلى عن الحملة ويتراجع شمالاً إلى مدينة ممفيس.

لكنّ غرانت كان رجلاً عنيداً. ومع اقتراب الشتاء حاول كل أنواع المناورات، دون أن يفلح أي منها، حتى في ليلة 16 أبريل التي غاب عنها القمر، أبلغ كشافة الكونفدراليين عن أسطول صغير من سفن النقل والمراكب القتالية، تحاول التسلل في جنح الظلام عبر النهر، متجاوزة مدفعيات الحصن. فبدأت المدافع بالقصف، لكن السفن تمكنت من العبور بالحدّ الأدنى من الخسائر. وشهدت الأسابيع القليلة التالية عمليات تسلل مشابهة. وفي الوقت نفسه تمّ الإبلاغ عن أن قوات الاتحاد الموجودة على الجانب الغربي من النهر تتجه جنوباً. أصبح الأمر واضحاً عندها: سيستعمل غرانت سفن النقل التي قام بتهريبها لكي يعبر المسيسيبي على بعد ثلاثين ميلاً أسفل النهر. ثم سيزحف نحو الحصن من جهة الجنوب.

استدعى بيمبرتون التعزيزات، لكنه لم يكن قلقاً في واقع الأمر. فحتى لو جعل غرانت آلاف الرجال يصلون إلى النهر فما الذي سيفعله بهم هناك؟ إذا تحرك شمالاً باتجاه الحصن يستطيع الكونفدراليون إرسال قوات من جاكسون وتوجيهها جنوباً لكي تهاجمه من الجانب والمؤخرة. والهزيمة في هذا الممر يمكن أن تكون كارثة، إذ لن يكون لدى غرانت خط انسحاب. وبالتالي سيكون أوقع نفسه في ورطة خرقاء. راح بيمبرتون ينتظر خطوة غرانت التالية.

لم يعبر غرانت النهر جنوباً نحو فيكسبورغ، وخلال أيام قليلة كان جيشه يتجه باتجاه نحو الشمال جنوب، نحو خط سكة الحديد بين الحصن وبلدة

جاسكون. كانت تلك أجرأ حركة يقوم بها حتى الآن: إذا ما نجح سيقطع الحصن عن شريانه الحيوي. لكن جيش غرانت الذي لا يختلف عن أي جيش آخر، كان بحاجة إلى خط إمدادات واتصالات، وهذه ستكون متصلة بقاعدة في الجانب الشرقي من النهر، وهي القاعدة التي لابدّ من أن يكون غرانت قد أنشأها في بلدة «غراند غالف». كل ما على بيمبيرتون فعله في هذه الحالة إرسال قوات جنوباً من فيكسبورغ لتهديد أو حتى تدمير «غراند غالف»، معرضاً خط إمدادات غرانت للخطر. وعندها سيضطر إلى الانسحاب جنوباً أو يجازف بانقطاع خط الإمدادات. كانت لعبة شطرنج لا يمكن أن يخسر بيمبرتون فيها.

وهكذا، بينما ناور الجنرال الشمالي بقواته منطلقاً بها بسرعة نحو خط سكة الحديد بين جاكسون وفيكسبورغ، تحرك بيمبرتون باتجاه «غراند غالف». ولكن لخيبة أمل هذا الأخير تجاهله غرانت. وبدلاً من أن يتعامل مع التهديد المفروض على مؤخرة قواته، تقدّم نحو جاكسون وسيطر عليها في ١٤ مايو. وعوضاً عن الاعتماد على خطوط التموين قام بنهب المزارع الموجودة في المنطقة. وأكثر من ذلك تحرك برشاقة شديدة وبدّل اتجاهه بمرونة جعلت بيمبرتون لا يميز أي جزء من جيشه هو المقدمة أو المؤخرة أو الخاصرة. وبدلاً من أن يناضل لحماية خطوط الاتصالات أو التموين اختار غرانت ألا يحتفظ بأي منها. لم يرَ أحد من قبل جيشاً يتصرف بهذه الطريقة، خارقاً كل قواعد الفنّ العسكري.

بعد بضعة أيام، بوجود جاكسون تحت سيطرته، زحف غرانت بقواته إلى فيكسبورغ، فهرع بيمبرتون لاسترجاع قواته من «غراند غالف» لكي يصد جنرال الاتحاد، لكن كان قد فات الأوان: بعد أن هزم في معركة شامبيون هيل أجبر على العودة إلى الحصن حيث حاصرت قوات الاتحاد جيشه. وفي الرابع من يوليو سقط فيكسبورغ، وهي ضربة لم يتمكن الجنوب من التعافي منها أبداً.

تفسير

نحن البشر تقليديون بطبيعتنا. حين ينجح أحدنا في أمر ما باستعمال منهج أو استراتيجية معينة، يقتبسها الآخرون ويحولونها إلى مبدأ، وغالباً ما يكون ذلك مضرّاً للجميع حين يطبق دون تمييز. لكن هذه العادة تشكّل مشكلة خاصة في الحرب، لأن الخطورة الكامنة فيها تجعل الجنرالات يميلون إلى اختيار الطريق المضمون والمجرّب جيداً. وحين ترتفع حدة المخاطر فإن ما أثبت فعاليته في السابق بوصفه آمناً أو خالياً من الخطر يصبح له قابلية مضاعفة. وهكذا كانت القاعدة المعمول بها لقرون أن الجيش يفترض أن يتمتع بخطوط اتصال وتموين، وعليه في المعركة أن يتشكّل ضمن مقدمة ومؤخرة وجانبين. ومع أن نابليون أرخى قليلاً هذه المبادئ غير أن سيطرتها على المفكرين العسكريين بقيت قوية، وخلال الحرب الأهلية الأمريكية، بعد نحو أربعين عاماً من موت نابليون، لم يكن ضباطاً من أمثال بمبيرتون بقادرين على أن يتصوروا جيشاً يتصرف وفقاً لأي خطة أخرى.

احتاج غرانت إلى شجاعة كبيرة لكي يخرق هذه الأعراف ويفصل نفسه عن أي قاعدة تموين، ويغذي جيشه على الأراضي الزراعية الوفيرة في حوض المسيسيبي. كما تطلب تحريك جيشه من دون تشكيل مقدمة شجاعة موازية (بحيث أنه حتى جنرالاته مثل ويليام تيكوميش شيرمان ظنوا أنه فقد عقله). هذه الاستراتيجية كانت مخفية عن بمبيرتون لأن غرانت احتفظ بالمظاهر الاعتيادية عبر تأسيس قاعدة في «غراند غالف» وتشكيل مقدمة ومؤخرة خلال الزحف نحو خط سكة الحديد. وحين فهم بمبيرتون الطبيعة الاستثنائية لهجوم غرانت الحر، كان قد أخذ على حين غرة، وانتهت اللعبة. بالنسبة إلينا قد تبدو استراتيجية غرانت واضحة، لكنها كانت وقتذاك خارج تجربة بمبيرتون كلياً.

إن اتباع التقاليد، وإضفاء ثقل فائق على ما أثبت نجاعته في الماضي، هو نزعة طبيعية. وغالباً ما نتجاهل فكرة بسيطة، لكن غير تقليدية، قد تزعج أعداءنا بكل معنى الكلمة. أحياناً تكون مسألة أن نحرّر أنفسنا من الماضي

ونتحرك بحرية. ومع أن المضي من دون غطاء أمان خطر وغير مريح، لكن القوة الناجمة عن إجفال العدو بما هو غير متوقع أمر يستحق المجازفة. وهو مهم بصورة خاصة حين نكون في موقع دفاعي أو ضعيف، لأن ميلنا الطبيعي في أوقات كهذه أن نكون محافظين، مما يسهّل على أعدائنا توقع تحركاتنا وسحقنا بقوتهم المتفوقة. فحين يكون التيار ضدّنا علينا نسيان القواعد، والسوابق، والحكمة التقليدية، ونجازف بغير المجرّب وغير المتوقّع.

4– كانت قبيلة «أوجيبوا» في سهول أمريكا الشمالية تتضمن مجموعة محاربة تعرف باسم «ويندیغوكن» (المعاكسون الثابتون). فقط أكثر الرجال شجاعة ممن أظهروا ذلك عبر ازدرائهم الكلي للخطر في ساحة القتال، كان يسمح لهم بالانتساب إلى هذه المجموعة. وفي واقع الأمر وبسبب عدم خشيتهم الموت كانوا يعتبرون أمواتاً: يأكلون وينامون بشكل منفصل عن الباقين ولا تسري عليهم قواعد السلوك التي تسري على الآخرين. وبوصفهم كائنات أحياء لكن في عداد الموتى، كانوا يتكلمون ويتصرفون بطريقة متناقضة أو معاكسة، فيسمون الشاب عجوزاً، وحين يقول واحدهم لآخر أن يجمد في مكانه فهو يعني أن ينطلق قدماً. كانوا يكتئبون في الأوقات المزدهرة، ويسعدون في فصل الشتاء. ورغم أنه ثمة جانب تهريجي في سلوكهم، فقد كانوا يبثون في الآخرين خوفاً عظيماً، لأن أحداً لم يكن يستطيع معرفة خطوتهم التالية.

وكان الاعتقاد السائد أن هذه المجموعة مسكونة بالأرواح المخيفة التي تدعى «ثاندرارز» وتظهر على هيئة طيور عملاقة. وهذا جعلهم بشكل ما غير بشريين. في ساحة المعركة كانوا يتصرفون بطريقة فوضوية وغير متوقعة، وكانت غزواتهم مرعبة. وفي إحدى هذه الغزوات، التي شهدها شخص من الخارج، تجمعوا في البداية أمام كوخ زعيم القبيلة وصرخوا: «لن نذهب إلى الحرب! لن نقتل رجال السيوكس! لن نسلخ أربعة منهم ونسمح للآخرين بالفرار! سنذهب نهاراً». غادروا المخيم تلك الليلة، مرتدين الأسمال والرقع،

وأجسادهم مكسوة بالطين ومطلية ببقع غريبة اللون، ووجوههم مقنّعة بوجوه وحوش مخيفة، تبرز منها أنوف كالمناقير. شقوا طريقهم في الظلمة متعثرين ببعضهم بعضاً – فقد كانت الرؤية صعبة بسبب الأقنعة – حتى وصلوا إلى حفلة حرب يحييها السيوكس. ورغم أن أعداد الأخيرين كانت تفوقهم فإنهم لم يفروا بل رقصوا وسط دائرة العدو، وأوحت فخامة رقصتهم بأنهم مسكونون بالشياطين. بعض السيوكس تراجعوا إلى الخلف، وبعضهم اقترب أكثر، شاعرين بالارتباك والفضول. ثم صرخ قائد المجموعة «لا تطلقوا النار!»، وعندها استلّ المقاتلون مسدساتهم المخبئة تحت الأسمال وقتلوا أربعة من السيوكس واجتزّوا رؤوسهم. ثم رحلوا، ولم يقم العدو المرعوب من أشكالهم بمطاردتهم.

بعد ذلك أصبحت مجرد رؤية الويندي‌غوكن كافية لكي يخاف العدو ويتجنب المجازفة بأي مواجهة معه.

تفسير

إن ما جعل مجموعة الويندي‌غوكن مخيفة إلى هذا الحد هو أنها مثل قوى الطبيعة التي يزعمون أنهم يستمدون قواهم منها، يمكن أن تكون مدمرة دون سبب واضح أو ظاهر. لم يكن قيامهم بغزوة معينة مرتبطاً بالحاجة أو تلبية لأمر الزعيم، ولم تكن مظاهرهم تشبه أي شيء معروف، كما لو أنهم تدحرجوا على الأرض أو على بقع من الألوان. كانوا يتجولون بالعتمة حتى يصادفوا العدو. ولم يكن رقصهم شبيهاً بأي شيء رآه أو تخيله أحد. ثم يبدأون بالقتل والسلخ ثم يتوقفون عند وصولهم إلى رقم كانوا قد اختاروه بشكل اعتباطي. وفي مجتمع قبلي تحكمه قوانين صارمة كان هؤلاء المقاتلون أرواحاً من الدمار العشوائي واللاعقلاني.

إن اللجوء إلى حركة أو منهج غير تقليدي يمكن أن يجفل العدو ويجعلك تتقدم عليه، لكنه لا يخلق غالباً إحساساً بالرعب. ما يحقق لك القوة المطلقة في هذه الاستراتيجية هو أن تحذو حذو الويندي‌غوكن وتقتبس نوعاً من

العشوائية التي تتجاوز التفكير العقلاني، كما لو أنك مسكون بقوى الطبيعة. افعل هذا بشكل مستمر وسيحجر عليك، أما إن فعلته بشكل صحيح، رامياً إشارات موحية باللاعقلانية والعشوائية في اللحظة المناسبة، وسيضطر المحيطون بك إلى التساؤل عما ستفعله تالياً. ستوحي بالاحترام والمهابة اللذين سيمنحانك قوة كبيرة. فالمظهر الاعتيادي الممزوج بلمسة من الجنون المقدس يصدم ويقلق أكثر من الجنون الصريح.

تذكّر هذا: ينبغي أن يكون جنونك، مثل جنون هاملت، استراتيجياً. فالمجنون الحقيقي يسهل كثيراً التكهن بأفعاله.

5- في أبريل 1917، استعدت جمعية الفنانين المستقلين في نيويورك لإقامة أول معارضها الذي سيتضمن الفن المعاصر وسيكون الأضخم في الولايات المتحدة الأمريكية حتى تاريخه. وكان المعرض مفتوحاً أمام أي فنان منتسب إلى الجمعية (وكانت الرسوم بالحدّ الأدنى)، فجاء التجاوب هائلاً، حيث ساهم أكثر من 1200 فنان بأكثر من ألفي عمل فني.

كان مجلس إدارة الجمعية يتضمن جامعي أعمال فنية مثل والتر أرنسبرغ وفنانين مثل مان راي والشاب البالغ تسعة وعشرين عاماً مارسيل دوشامب، وهو فرنسي يعيش في نيويورك. كان دوشامب، وبوصفه رئيساً للجنة تعليق اللوحات (اختيارها) من قرر أن يكون المعرض ديمقراطياً بصورة جذرية: علّق اللوحات وفقاً للترتيب الألفبائي الذي بدأ بحرف تم سحبه بالقرعة أو بالأحرى من قبعة. وقد أدى هذا الترتيب إلى وجود لوحة تكعيبية بجوار لوحة طبيعية تقليدية، وصور فوتوغرافية للهواة، ولوحة إباحية ما رسمها شخص مجنون. بعض المنظمين أحبوا الفكرة، لكن بعضهم الآخر اشمئز منها واستقال.

قبل بضعة أيام من افتتاح المعرض تلقت الجمعية أغرب عمل فني يصلها حتى الآن: مبولة موضوعة بالمقلوب نقش على حافتها بأحرف سوداء عريضة «آر. متّ 1917» وكان يحمل عنوان «النافورة». وقد تقدّم بالعمل السيد متّ، إضافة إلى رسوم العضوية في الجمعية. حين رأى الرسام جورج بيلوز،

وهو عضو في إدارة الجمعية، هذا العمل اعتبره غير لائق واعترض على أن يتم عرضه. لكن أرنسبرغ خالفه الرأي، قائلاً إنه يستطيع أن يميز بوضوح أي عمل فني مثير للاهتمام من خلال شكله وطريقة تقديمه «هذا هو مغزى المعرض»، وهو «فرصة للفنان لكي يقدّم كل ما يشاء، وأن يقرر بنفسه ما هو الفن، لا أن يفعل ذلك شخص آخر».

لم يتأثر بيلوز بهذا الكلام. قبل ساعات من افتتاح المعرض اجتمع مجلس الإدارة وصوت بفارق بسيط لعدم عرض العمل. فاستقال أرنسبرغ ودوشامب فوراً. وفي المقالات الصحافية التي تناولت هذا الموضوع تمّت الإشارة بتهذيب إلى المبولة وتسميتها «أحد أدوات الحمام». وقد تسبّب ذلك بإثارة الفضول وإضفاء أجواء من الغموض على المسألة برمتها.

في وقت المعرض كان دوشامب ضمن مجموعة من الفنانين تنشر مجلة «الرجل الأعمى»، وقد تضمن العدد الثاني منها صورة فوتوغرافية بعنوان «النبع» التقطها المصور الكبير ألفرد ستيغلتز، الذي أضاء المبولة بشكل رائع بحيث سقط الظل عليها كنوع من الخمار، مانحاً إياها صبغة دينية، إضافة إلى إيحاء جنسي مع ذلك الشكل الشبيه بالرحم حين تكون المبولة موضوعة بالمقلوب. كما نشر مقال في المجلة بعنوان «قضية ريتشارد متّ»، يدافع عن العمل وينتقد استثناءه من المعرض. «إن نافورة السيد متّ ليست لاأخلاقية ... وسواء كان السيد متّ أنجز بنفسه هذا العمل أم لا ليس بالأمر المهم. لقد اختاره. اختار غرضاً اعتيادياً من الحياة اليومية ووضعه بطريقة أخفت وظيفته المعروفة تحت عنوان جديد ووجهة نظر مختلفة، وبذلك خلق لهذا الغرض فكراً جديداً».

سرعان ما اتضح أن مبتكر العمل ليس إلا دوشامب نفسه. وعلى مرّ السنوات بدأ العمل يكتسب حياة خاصة به، مع أنه اختفى بطريقة غامضة من استوديو ستيغليتز ولم يعثر عليه ثانية. ولسبب ما فإن الصورة الفوتوغرافية وقصة «النافورة» أوحت بأفكار لا تنتهي حول الفن وصنع الفن. فالعمل بحدّ ذاته كان يملك قوة غريبة على الصدم. وفي العام 1953 رخّص

دوشامب لغاليري سيدني جانيس في نيويورك بعرض نسخة عن العمل فوق باب المدخل، ويبرز منه عسلوج من نبات الدبق. وسرعان ما ظهرت نسخ أخرى في الغاليريهات، وفي المعارض الاستعادية لأعمال دوشامب، وفي مجموعات المتاحف. أصبح «النافورة» غرضاً فنيّا يتمّ جمعه كسائر الأعمال الفنية. وقد بيعت النسخ المكررة عنه بنحو مليون دولار.

كل شخص يرى ما يريد في هذا العمل، وحين يعرض في المتاحف فإنه يغضب بعض الناس، ممن ينزعجون من المبولة نفسها، أو من طريقة تقديم الفن. وقد كتب النقاد مقالات مطولة عن المبولة تتضمن كافة التأويلات، من قائل بأن دوشامب قصد أن يبول على الوسط الفني، إلى قائل بأنه كان يلعب بمفاهيم الجندر... وهكذا دواليك. وما اعتبره بعض منظمي المعرض عام 1917 مجرد عمل غير لائق، أصبح أحد أكثر الأعمال الفنية في القرن العشرين عرضة للتحليل والفضائحية والجدل.

تفسير

على امتداد القرن العشرين سعى فنانون كثر إلى التأثير بالآخرين بتقديم أعمال غير تقليدية» الدادائيون، والسرياليون، بابلو بيكاسو، سلفادور دالي، وغيرهم. لكن بينهم جميعاً قد يكون مارسيل دوشامب صاحب التأثير الأكبر على الفن الحديث، وما كان يعتبره «أعماله الجاهزة» كان على الأرجح الأكثر تأثيراً بين أعماله. فهذه الأعمال الجاهزة هي أدوات وأغراض الحياة اليومية، التي كان يبقيها أحياناً كما هي (معول ثلج، رف للقناني) وأحياناً يغير فيها قليلاً (المبولة، الشارب واللحية في إعادة إنتاج للوحة الموناليزا) – وهي أغراض «يختارها» الفنان ويضعها في صالة عرض أو متحف. كان دوشامب يولي للأفكار عن الفن أهمية أكبر من صوره. لكن أعماله الجاهزة العادية وغير المثيرة للاهتمام بحدّ ذاتها، ألهمت الكثير من الأسئلة والتفسيرات والمقارنات؛ فقد تكون المبولة مجرد مكان عام عادي، لكن حين يتم تقديمها في الفن كان أمراً غير تقليدي بالمرة وأثار الأفكار الغاضبة

والمستفزة.

افهم هذا: في الحرب والسياسة والثقافة ما هو غير تقليدي، سواء أكان أفيال هنيبعل وثيرانه أم مبولة دوشامب، ليس مادياً على الإطلاق، أو بالأحرى ليس مادياً فحسب. فاللاتقليدي ينبع من العقل: شيء مفاجئ وغير متوقع. عادة ما نؤسس توقعاتنا على التقاليد المألوفة والكلشيهات، والعادات، والأمور التقليدية. الكثير من الفنانين والكتاب ومنتجي الثقافة يعتبرون أن ذروة اللاتقليدية ابتكار صور أو نصوص أو غيرها من أعمال تكون غريبة ومجفلة أو صادمة بطريقة ما. هذه الأعمال قد تحدث ومضاً لحظوياً، لكنها لا تتمتع بقوة اللاتقليدي والاستثنائي لأنه ليس من سياق تحتك به أو تعارضه، لأنها لا تعمل ضدّ توقعاتنا. وبما أنها أعمال غريبة لا أكثر فسرعان ما يتمّ نسيانها.

حين تكون جائعاً لخلق الاستثنائي تذكّر دائماً أن الأمر الجوهري هو العملية الذهنية، لا الصورة أو المناورة بحدّ ذاتها. ما يصدم حقاً ويعيش طويلاً في الأذهان هو تلك الأفكار والأعمال التي تنبت من العادي والاعتيادي، والتي تكون غير متوقعة، والتي تجعلنا نتساءل حول طبيعة الواقع نفسه. في الفن أكثر من سواه فإن اللا اعتيادي أو اللا تقليدي لا يمكن إلا أن يكون استراتيجياً.

صورة

المحراث. ينبغي أن تكون الأرض ممهدة. شفرتا المحراث يحرثان التربة بحركة دائمة، مدخلة إليها الهواء. ينبغي أن تتم هذه العملية سنوياً وإلا فإن الأعشاب الضارّة ستهيمن وستختنق التربة وتموت. من الأرض المفلوحة والمغذاة بالسماد تزدهر أروع النباتات.

حجة

«بصورة عامة يشتبك المرء في ساحة المعركة مع العدو بطريقة تقليدية،

ويكسب النصر بطريقة غير تقليدية... إن التقليدي وغير التقليدي ينتجان بعضهما بطريقة متبادلة، مثل دورة لا تنتهي. ما الذي يمكن أن يستنفدهما؟» – صن تسو (القرن الرابع ق.م).

نقض

ليس ثمة أي فائدة بمهاجمة الأعداء من اتجاه أو بطريقة متوقعة، مما يسمح لهم بتقوية مقاومتهم – هذا إلا إذا كانت استراتيجيتك انتحارية.

25

سيطر على التفوق الأخلاقي

استراتيجية زعم الحق

في عالم سياسي، ينبغي أن تبدو قضيتك أكثر عدالة من قضية العدو. فكّر في هذا بوصفه ميداناً أخلاقياً تتنازع عليه مع الطرف الآخر؛ عبر التشكيك بدوافع أعدائك وإظهارهم بمظهر الأشرار، تضيق قاعدة دعمهم وقدرتهم على المناورة. صوب نحو الأماكن الهشة في صورتهم العامة، وافضح أي نفاق يبدر منهم. لا تفترض أبداً أن عدالة قضيتك تبرهن ذاتها بذاتها، بل عليك بالإعلان والترويج لها. وحين تتعرض أنت نفسك لهجوم أخلاقي من عدو ذكي، لا تغضب أو تنتحب، بل رد على النار بالنار. وإذا ما استطعت فضع نفسك موضع المسكين والضحية والشهيد. تعلّم كيف تصيب عدوك بالذنب كنوع من السلاح الأخلاقي.

الهجوم الأخلاقي

في العام 1513 تسنّم جيوفاني دي مديشي البالغ من العمر سبعة وعشرين عاماً، وهو ابن فلورنتينو لورينزو المديشي الشهير، البابوية تحت اسم ليو العاشر. وكانت الكنيسة التي أصبح على رأس قيادتها القوة السياسية والاقتصادية الأكثر هيمنة في أوروبا، وأراد ليو المحب للشعر والمسرح والرسم، مثل كثر من أفراد عائلته الشهيرة، أن يجعلها راعية للفن أيضاً. كان قد بدأ عدد من البابوات السابقين بإنشاء بازيليك القديس بطرس في روما، الموقع الأبرز للكنيسة الكاثوليكية، وظل البناء غير مكتمل، وأراد ليو إنجاز المشروع الضخم بحيث يرتبط باسمه، لكنه كان بحاجة إلى جمع رأسمال كاف لكي يتمكن من دفع أجور أفضل الفنانين للعمل عليه.

وفي العام 1517 أطلق ليو حملة لبيع صكوك الغفران. وفي ذلك الوقت، كما في زماننا، كان جزءاً من العبادة الكاثوليكية الاعتراف بالخطايا للكاهن، الذي يجعل الخطأة يكفّرون عن خطاياهم عبر عقاب دنيوي. في أيامنا هذه أصبح التعبير عن الندم يتمّ ببساطة عبر الصلاة أو عدّ حبات السبحة، لكن الكفّارات كانت في العصور الوسطى قاسية تتضمن الصيام والحج أو دفع الأموال التي تعرف باسم صكوك الغفران. وكان النبلاء (الأشراف) يكفّرون عن خطاياهم على شكل شراء تعويذة دينية لكنيستهم، وهي كلفة كبيرة يشتري بها الخاطئ إمضاء فترة أقصر في «المطهر» بعد الموت (وهو نوع من مكان يقع في منتصف الطريق ينتظر فيه من ليسوا أشراراً بما يكفي ليدخلوا النار، ولا أخياراً كفاية ليدخلوا الجنة)؛ أما الطبقات الدنيا فكانت تدفع رسماً أقلّ لشراء الغفران. وكانت صكوك الغفران مصدر دخل كبير للكنيسة.

من أجل حملة بناء البازيليك أطلق البابا مجموعة من «باعة» الصكوك الخبراء في أرجاء أوروبا وبدأ المال بالتدفق. وقام بتعيين رافاييل كرئيس للمهندسين في بناء الصرح، بنية أن يكون الأخير تحفة فنية، ميراث ليو الدائم في العالم. وسارت الأمور على ما يرام، حتى وصلت في أوكتوبر 1517 أنباء

كان الجنرال بويد يولي أهمية خاصة للبعد الأخلاقي وبذل الجهد للهجوم على العدو أخلاقياً عبر إظهار الشرخ بين أفعاله وأقواله. إن أساس اللعبة يقوم على استعمال الرافعة الأخلاقية لتضخيم قواك ومعنويات قواتك، بينما تكشف الخلل في أنظمة العدو الأخلاقية. وفي سياق هذه العملية عليك أن تؤثر على الأعداء المحتملين والراهنين بحيث تجذبهم إلى فلسفتك ويصبحون متعاطفين مع نجاحاتك.

«عقل الحرب: جون بويد والأمن الأمريكي»، غرانت تي. هاموند، 2001.

إلى البابا عن كاهن يدعى مارتن لوثر (1483-1546) – وهو ثيولوجي ألماني مشاكس – علق على أبواب كنيسة « ويتنبرغ » المهيبة كتيباً بعنوان « خمس وتسعون أطروحة »، وكان الكتيب مثل معظم الوثائق المهمة في ذلك الوقت مكتوبة أصلاً باللغة اللاتينية ثم ترجم إلى الألمانية، وتمّت طباعته ونشره بين عامة الناس، وخلال أسابيع قليلة بدا أن ألمانيا كلها قرأته. وكان الكتيب كناية عن هجوم على ممارسة بيع صكوك الغفران، على اعتبار أن مسألة الغفران تعود إلى الله، وليس إلى الكنيسة، ومثل هذا الإبراء من الخطايا لا يمكن بيعه. وكانت حجة لوثر الكتاب المقدّس وهو السلطة المطلقة، فإذا أمكن البابا العثور على استشهادات من الكتاب المقدس تدحض حجج لوثر، فإن الأخير مستعد للتراجع عنها.

لم يقرأ البابا كتابات لوثر – فكان يفضل الشعر على النقاشات الثيولوجية. وبالتأكيد لا يشكّل كاهن ألماني واحد تهديداً على ممارسة الغفران لتمويل مشاريع مهمة كهذه، ناهيك عن تمويل الكنيسة نفسها. لكن بدا أن لوثر يتحدى سلطة الكنيسة بالمعنى الواسع للكلمة، وكان ليو يعرف أن هرطقة لا يتمّ التدقيق بأمرها قد تتحول إلى طائفة. فخلال القرون الأخيرة في أوروبا اضطرت الكنيسة إلى قمع طوائف مخالفة من هذا النوع بالقوة، فكان من الأفضل إخراس لوثر قبل فوات الأوان.

بدأ ليو نسبياً بشكل لطيف، فطلب من الثيولوجي الكاثوليكي المرموق سيلفستر مازوليني، المعروف باسم بريراس، أن يكتب رداً رسمياً على لوثر أملاً بإخافته وجعله يذعن. وقال بريراس إن البابا يمثّل أعلى سلطة في الكنيسة، وأن سلطته أعلى في واقع الأمر من الكتاب المقدس، بل إنه معصوم عن الخطأ. واستشهد بنصوص ثيولوجية عديدة كتبت على مرّ القرون تدعم مثل هذا الزعم. كما هاجم لوثر شخصياً، وأسماه وغداً وشكّك في دوافعه: ربما كان يطمح إلى أن يصبح أسقفاً؟ وختم بريراس رسالته بالكلمات التالية: « كل من يقول إن كنيسة روما لا يحق لها أن تفعل ما تفعله فيما يتعلق بموضوع الغفران هو مهرطق ». كان هذا التحذير كافياً.

إن الخاصية الأساسية في « المناورة الخارجية » هي أن تضمن لنفسك حرية الحركة القصوى بينما تشل حركة العدو على دفعات مثلما فعل الليليبوتانس مع غاليفر. وكما في جميع العمليات المراد منها إعاقة العدو فإن التحركات السيكولوجية والسياسية والاقتصادية والدبلوماسية ينبغي أن تتم بالتوازي مع تلك العسكرية. إن الإجراءات الهادفة إلى تحقيق ذلك تتراوح بين الأكثر سرية والأكثر فظاظة: سيتم التماس القانون المحلي والدولي، وسيتم التلاعب بالمشاعر الإنسانية والأخلاقية للعدو بحيث يصبح شكاكاً بعدالة قضيته.

« مقدمة للاستراتيجية »، آندريه بوفريه، 1963.

كـان ثمـة الكثيـر مما يشـغل بال البـابا في تلك السنوات، بما في ذلك الاضطراب في الإمبراطورية العثمانية وخطط إطلاق حملة صليبية جديدة، لكن ردّ لوثر على بريراس لفت انتباهه فوراً. كتب لوثر رداً شرّح فيه كتابات بريراس، محاججاً بأن الكنيسة أخفقت في الرد على اتهاماته لها، وعلى أن تستقي ردها من الكتاب المقدس. ما لم تجد سلطتها على تحصيل الغفران والاتهام بالهرطقة جذوراً لها في الإنجيل فإن طبيعتها غير روحانية بل دنيوية وسياسية وهذا النوع من السلطة ينبغي تحديه ويجب فعل ذلك. نشر لوثر رده جنباً إلى جنب رسالة بريراس مما أتاح للقراء المقارنة بين النصين والخروج باستنتاجاتهم الخاصة. وكان اقتباس لوثر المباشر عن بريراس، ونبرته الجريئة الساخرة، واستعماله لتقنية الطباعة الحديثة لنشر كلمته، كل هذا كان صادماً وجديداً على مسؤولي الكنيسة الذين شعروا أنهم يتعاملون مع رجل خطر وذكي. وأدرك البابا أن معركة الكنيسة مع لوثر هي حرب حتى الموت.

وبينما راح البابا يمعن النظر في مسألة جلب لوثر إلى روما ومحاكمته كهرطيق، سرّع الأخير وتيرة حملته، واستمر بالنشر بوتيرة مقلقة، وأصبحت نبرته النقدية أكثر حدة. وفي رسالة مفتوحة إلى النخبة المسيحية في الأمة الألمانية، زعم أن الكنيسة استعملت سلطتها المزعومة لكي تخيف وتهمين على الشعب الألماني لقرون، محولة ممالك ألمانيا إلى دويلات تابعة. وقال إن الكنيسة تشكّل قوة سياسية لا روحانية، ولكي تدعم حكمها الدنيوي لجأت إلى الأكاذيب، وزوّرت الوثائق، وكل الوسائل الضرورية. وفي «الأسر البابلي للكنيسة» شنّ هجوماً على نمط حياة البابا المسرف، والعهر ضمن تراتبية السلطة، والفنون التجديفية التي يمولها ليو، قائلاً إن البابا ذهب إلى حدّ عرض مسرحية غير أخلاقية لمكيافيلي بعنوان «ماندراغولا»، في الفاتيكان نفسه. وقارن لوثر بين السلوك الأخلاقي المفترض للكنيسة وطريقة عيش الكاردينالات، قائلاً إن البابا ومؤيديه هم الهراطقة الفعليون، لا هو، وذهب إلى حدّ القول إن البابا هو «المسيح الدجّال».

شعر ليو أن لوثر رد على تهديد بريراس برفع سقف الاتهامات. من الواضح

كيف ينبغي أن يشن نظام ما حملة ضد مقاتلي حرب العصابات؟ الجنرال جون بويد قدم سلسلة من الأدوات: التقليل من شأن قضية هؤلاء المقاتلين وتدمير انسجامهم، وإظهار نزاهة الحكومة ومقدرتها على تمثيل وخدمة احتياجات الشعب بدلاً من استغلالهم وإفقارهم لمصلحة نخبة جشعة (إذا لم تستطع تطبيق مثل هذا البرنامج فمن الأفضل أن تغيّر اتجاهك السياسي الآن لتتفادى الثورة لاحقاً). خذ مبادرة سياسية لكي تقضي على الفساد وتعاقب

الفاسدين بصورة علانية. اختر قادة جداً يملكون قدرة واضحة وشعبية وتأكد من أن يقوموا بتحقيق العدالة وإزالة مصادر الغضب الأساسية عند الناس ومن وصل الحكومة بقواعدها العريضة.

«**عقل الحرب: جون بويد والأمن الأمريكي**»، **فرانت تي. هاموند**، 2001.

أن التهديد كان ضعيفاً وأنه كان متساهلاً أكثر من اللازم. آن أوان إظهار القوة الفعلية وإنهاء هذه الحرب. فرفع بياناً بابوياً يهدد فيه بنبذ لوثر من الكنيسة، وأرسل مسؤولين كنسيين إلى ألمانيا لكي يفاوضوا حول مسألة اعتقال الكاهن وسجنه. لكن هؤلاء الرسميون عادوا بأخبار صادمة قلبت كل شيء رأساً على عقب: خلال السنوات القليلة منذ نشر «الأطروحات» تحول لوثر من مجرد كاهن مغمور إلى أحد مشاهير البلاد وأكثرهم شعبية. أينما ذهب أولئك المسؤولون كانوا يتعرضون للمضايقة، وبل تعرضوا للتهديد بالرجم بالحجارة. كانت واجهات المتاجر في كل بلدة ألمانية تقريباً تحتوي على رسم للوثر مع هالة فوق رأسه. «إن تسعة أعشار الألمان يهتفون: يحيا لوثر»، مثلما ذكر أحد المسؤولين في تقريره، "أما العشر الباقي فيهتف: الموت لروما». لقد تمكن فهو من أكثر الكتاب مبيعاً، لكنه يرفض الحصول على دخل من كتاباته، ممارساً بوضوح ما يعظ به. كلما هاجمته الكنيسة أكثر، ازدادت شعبيته. وجعله شهيداً الآن قد يشعل ثورة.

ومع ذلك، في العام 1521 أمر البابا لوثر بالمجيء إلى بلدة «وورمز» للمثول أمام السلطات العليا الإمبراطورية، وهي مجموعة من الأمراء الألمان، والنبلاء، ورجال الدين، تم تنظيمها من قبل الإمبراطور الروماني المنتخب حديثاً تشارلز الخامس، وكان يأمل بأن يقوم الألمان بالمهمة القذرة، وكان تشارلز مستعداً لذلك: فهو كائن سياسي قلق من العواطف المضادة للسلطة التي أطلق لوثر شرارتها، وتواق للوصول إلى نهاية للمسألة. طلب الإمبراطور من لوثر أمام الهيئة الإمبراطورية إنكار تعاليمه، لكنه رفض كالعادة، وقال كلمته المعروفة «ها أنا أقف هنا. لا أستطيع فعل العكس، فساعدني يا رب». لم يكن أمام الإمبراطور خيار فحكم على لوثر بأنه هرطوقي وأمره بالعودة إلى ويتنبرغ وانتظار مصيره. لكن في طريق العودة اختطف لوثر وحمل إلى قصر واربورغ. وكان الاختطاف مخططاً له من قبل مناصريه الكثر ضمن الأريستقراطيين؛ أصبح في مأمن. وعاش في كنيسة القصر باسم مستعار، حيث تمكن من تجاوز العاصفة.

مات ليو في العام نفسه، وبعد أشهر من موته انتشرت أفكار لوثر وإصلاحاته في ألمانيا كالنار في الهشيم. وفي 1526 تم الإعتراف بالبروتستانية في أنحاء مختلفة من أوروبا. وكانت تلك ولادة الإصلاح، وانكسار السلطة الدنيوية للكنيسة الكاثوليكية، على الأقل مثلما ورثها ليو. ذلك الكاهن المغمور ربح الحرب في النهاية.

تفسير

كان هدف لوثر الأساسي في كتيب «الأطروحات» مناقشة مسألة ثيولوجية مهمة: العلاقة، أو انعدام العلاقة، بين غفران الله وصكوك الغفران البابوية. لكن حين قرأ رد بريراس على حججه، تغيّر فيه شيء ما. لقد أخفق البابا ورجاله في تبرير هذه الممارسة عبر الكتاب المقدّس. وبالتالي هناك الكثير مما لا يستطيعون تبريره، مثل سلطة البابا المطلقة للطرد من الكنيسة.

بيد أن الإصلاح يتطلب قوة سياسية. لو أن لوثر اكتفى بمهاجمة شرور الكنيسة من على منبر الوعظ أو بين زملائه الكهنة، فلن يصل إلى أي مكان. لقد هاجمه البابا ورجاله شخصياً، وشككوا بدوافعه، والآن سيكون هو المهاجم، وسيرد الصاع صاعين.

قامت استراتيجية لوثر على جعل الحرب علنية، وتحويل معركته الأخلاقية إلى معركة سياسية. وفعل ذلك باستغلال التطور الذي بلغته عبر القرون تقنية الطباعة، فتمكن من نشر كتاباته على نحو واسع بين الجمهور. واختار نقاط هجوم تثير غضب الشعب الألماني على وجه الخصوص: نمط عيش البابا الفاسد، الذي يتمّ تمويله عبر بيع صكوك الغفران، واستعمال سلطة الكنيسة للتدخل في السياسات الألمانية، وهكذا دواليك. ولعل الأخطر في ذلك كله أنه فضح نفاق الكنيسة، فتمكن عبر هذه التكتيكات المختلفة من إشعال جذوة غضب أخلاقي انتشر كالنيران، مشوهاً صورة البابا والكنيسة في اعين الناس.

وكان لوثر يعلم تماماً أن البابا لن يرد عليه بالحجج المستندة إلى الإنجيل، بل

بيد من حديد، يعلم جيداً أنها لن تحقق شيئاً سوى جعل قضيته أكثر توهجاً. وكذلك الأمر بالنسبة إلى اللغة والمحاججات المشتعلة التي شككت بسلطة ليو، وكانت بمثابة الطعم له للقيام بهجوم مضاد متهور. وكان لوثر يعيش حياة مثالية ككاهن، لكنه مضى بها أبعد حين رفض كل دخل يتأتى من كتاباته. وهذه الحركة التي باتت معروفة على نطاق واسع جعلت طيبته مسرحية، شيء للاستهلاك العام. وخلال سنوات قليلة كسب دعماً واسعاً من الجماهير بحيث لم يعد البابا قادراً على محاربته من دون إحداث ثورة. فحين استعمل لوثر الأخلاق بهذا الوعي والحس الإعلاني حولها إلى استراتيجية لنيل القوة، حتى أصبحت الحركة الإصلاحية أحد أعظم الانتصارات السياسية في التاريخ.

هذا ليس عالماً من الملائكة بل من الزوايا، حيث الرجال يتكلمون عن المبادئ الأخلاقية لكنهم يتصرفون وفقاً لمبادئ القوة، عالم نكون نحن فيه الأخلاقيين دوماً والأعداء لا أخلاقيين.

«قواعد للراديكاليين»، سول دي ألينسكي (1900-1972).

افهم هذا: لا تستطيع ربح الحرب بدون دعم شعبي وسياسي، لكن الناس سيترددون في الانضمام إلى جانبك أو إلى قضيتك ما لم تبد محقة وعادلة. ومثلما أدرك لوثر، فإن تقديم قضيتك بوصفها عادلة يحتاج إلى الاستراتيجية ومهارات العرض. من الحكمة أولاً أن تختار عدواً يمكنك إظهاره بمظهر المتسلط والمنافق والجائع إلى السلطة. عبر استعمال كل وسائل الإعلام الممكنة يمكنك أن تضرب أولاً بهجوم أخلاقي ضد نقاط ضعف العدو. تجعل لغتك قوية وتثير إعجاب الجمهور، وتنحتها إذا استطعت بحيث تمنح الناس الفرصة للتعبير عن العدوانية التي تعتمل في داخلهم. اقتبس أقوال عدوك ضدهم لكي تجعل هجماتك تبدو منصفة، بل حيادية. وبذلك تتسبب له بلطخة أخلاقية تلتصق به كالغراء. وحين تستدرجه للرد بضربة قوية تكسب المزيد من الدعم الشعبي، وبدلاً من أن ترو لنفسك ولطيبتك، الأمر الذي قد يجعلك تبدو متعجرفاً ومتعالياً، تظهر هذه الطيبة عبر التناقض مع أفعال عدوك غير المعقولة وأفعالك الخيرة الطيبة. أطلق باتجاهه التهمة الأشد قسوة، أي أنه يسعى إلى السلطة، بينما يحركك أمر أعلى وأسمى ولا علاقة له بالطموح الشخصي.

لا تقلق حيال المناورات التي ستضطر إلى اللجوء إليها إذا كنت تريد الفوز بالمعركة الأخلاقية. فحين تظهر للناس أن قضيتك أكثر عدالة من قضية عدوك، فإنهم لن يعيروا انتباهاً للأساليب التي تلجأ إليها.

« *هناك دائماً تجمعات بشرية صلبة تحارب مجموعات أخرى صلبة باسم العدالة والنظام أو السلام. حين يتم توجيه اللوم لطرف ما على أساس لا أخلاقيته وسينيكيته، فإن المتفرج على هذه الظاهرة السياسية يمكنه التمييز دائماً أن هذا اللوم هو سلاح سياسي يستعمل في معركة فعلية* ».

كارل شنيت (1888-1985).

إن إنسانية كهذه لا تستطيع شن الحرب لأنه لا عدو لها، على الأقل ليس في هذا الكوكب. إن مفهوم الإنسانية يستثني مفهوم العدو، لأن العدو لا يتوقف عن كونه إنساناً– وبالتالي ليس هناك من تمييز محدد في هذا المفهوم. كون الحروب تخاض باسم الإنسانية ليس بتناقض، بل له معنى سياسي مكثف. حين تحارب دولة باسم الإنسانية لا تكون حرباً من أجل الإنسانية بل حرباً تسعى فيها إلى استعمال مفهوم كوني ضد عدوها العسكري. وتقوم على حساب هذا العدو بالتماهي مع الإنسانية بالطريقة نفسها التي يمكن أن يسيء أحدهم استعمال السلام والتقدم والعدالة لكي يزعم امتلاكه لها وحرمان العدو منها. إن مفهوم الإنسانية هو أداة مفيدة جداً في التوسع الإمبريالي..

«مفهوم السياسي»، كارل شميت، 1932.

مفاتيح الحرب

نشأت الأخلاق – تعريف الخير والشر – في جميع الحضارات تقريباً من الحاجة إلى تمييز طبقة من الناس عن غيرها. في اليونان القديمة على سبيل المثال فإن كلمة « خير » كانت مرتبطة في البداية بطبقة النبلاء، التي خدمت الجمهورية وأثبتت شجاعتها في ساحات القتال؛ أما « الأشرار » أو « السيئون »، فهم القاعدة، المهمومة بنفسها، والجبانة، والتي تشكّل الطبقات الدنيا. ومع الوقت تطور نظام أخلاقي خدم وظيفة مماثلة وإنما أشدّ تعقيداً: الحفاظ على نظام المجتمع عبر فصل « اللااجتماعيين » أو « الأشرار » عن الاجتماعيين و« الأخيار ». وصارت المجتمعات تستخدم الأفكار حول ما هو أخلاقي وما ليس أخلاقياً لخلق قيم تصب في صالحها. وحين تتخلف هذه القيم أو لا تعود مناسبة، فإن النظام الأخلاقي يتغير ويتطوّر ببطء.

غير أن هناك أفراداً ومجموعات تستعمل الأخلاق لهدف مختلف كلياً – ليس بهدف الحفاظ على النظام الاجتماعي لكن للحصول على الامتياز أو الأفضلية في وضع تنافسي، مثل الحرب، أو السياسة أو الأعمال. فتصبح الأخلاق بيد هؤلاء سلاحاً يستعملونه لجذب الانتباه إلى قضيتهم وصرف الانتباه عن أفعالهم السيئة والأقل نبلاً الحتمية في أي صراع على السلطة.

ويميلون إلى اللعب على المشاعر المتناقضة لدينا جميعاً حيال الصراع والسلطة، مستغلّين مشاعر الذنب التي لدينا لأهدافهم الخاصة. على سبيل المثال يمكن أن يضعوا أنفسهم موضع ضحايا الظلم، بحيث تبدو معارضتهم شريرة أو عديمة الإحساس. أو قد يستعرضون التفوق الأخلاقي بحيث نخجل من معارضتهم. إنهم معلّمون في احتلال المكانة السامية وترجمتها إلى نوع من القوة أو الامتياز.

لنسمّ هؤلاء الاستراتيجيين «المقاتلين الأخلاقيين» أو «المقاتلين بالأخلاق»، وهناك عموماً نوعان منهم: الواعون وغير الواعين. يتحرك المقاتلون الأخلاقيون غير الواعين بدافع الإحساس بالضعف. وقد لا يجيدون لعبة القوة المباشرة، لذلك يشعرون الآخرين بالذنب والدونية الأخلاقية – كطريقة انعكاسية لا واعية لتمهيد الميدان. ورغم ضعفهم الظاهر فهم خطرون على المستوى الفردي، لأنهم يبدون بالغي النزاهة ويستطيعون التأثير بشدة على عواطف الناس. أما المقاتلون الأخلاقيون الواعون فيستعملون هذه الاستراتيجية عن وعي وإدراك. ويبلغون ذروة خطورتهم على المستوى الشعبي أو العام، حيث يستطيعون احتلال المكانة العليا أو السامية عبر التلاعب بوسائل الإعلام (الميديا). وقد كان لوثر واحداً من هؤلاء، لكن بما أنه أيضاً مؤمن أصلي بالأخلاق التي يعظ بشأنها، فقد استعمل هذه الاستراتيجية فقط لتساعده في صراعه مع البابا، أما المقاتلون الأخلاقيون المراوغون فينزعون إلى استعمالها بلا تمييز، ويؤقلمونها مع أي قضية يقررون تبنيها.

لقد تطورت أساليب محاربة المقاتلين الأخلاقيين عبر استراتيجيات نبعت من الحرب المعاصرة نفسها. وقد حلّل الضابط والكاتب الفرنسي أندريه بوفريه استعمال الأخلاق كاستراتيجية عسكرية في سياق الحروب الفرنسية الجزائرية خلال خمسينات القرن الماضي وحرب فيتنام التي خاضها الفرنسيون أولاً ثم الأمريكيون. وقد جهد كل من الجزائريين والفيتناميين الشماليين لوضع نضالهم في إطار حرب التحرير التي تخوضها أمة تكافح لنيل حريتها من القوة الإمبريالية. ما أن أصبحت هذه الرؤية جزءاً من الميديا وصارت مقبولة من

الشعبين الفرنسي والأمريكي، حتى أصبح المقاتلون قادرين على حشد دعم دولي، ترجم إلى عزل فرنسا وأمريكا ضمن المجتمع الدولي. ذلك أنهم بالتماسهم تعاطف المجموعات ضمن هذين البلدين، سواء تلك المتعاطفة علانية أم سرا أو على الأقل المترددة تجاه قضيتهم، تمكنوا من تقليص دعم الحرب من الداخل. وفي الوقت نفسه أخفوا الكثير من المناورات السيئة التي لجأوا إليها في حرب العصابات التي خاضوها. وكنتيجة لذلك هيمنوا، بنظر العالم، على الميدان الأخلاقي، وعوقوا بشكل كبير حرية حركة فرنسا وأمريكا، اللتين باتتا مضطرتين إلى السير بحذر في حقل ألغام أخلاقي لا يمكنهم من خوض الحرب بطريقة تضمن الربح.

ويسمّي بوفريه الاستعمال الاستراتيجي للأخلاق «مناورة خارجية»، إذ أنه يكمن خارج منطقة النزاع واستراتيجية القتال الميداني، إنما في مجاله الخاص، وضمن منطقته الأخلاقية الخاصة. ويعتبر بوفريه أن كلاً من فرنسا وأمريكا ارتكب خطأ تسليم المجال الأعلى والأسمى، أي الأخلاق، للعدو. لأن كلاهما يتمتعان بتقاليد ديمقراطية عريقة ويعتبران أن حربهما مبررة، فقد افترضا أن الجميع سيتبنى هذه النظرة. ولم يجدا حاجة إلى خوض الحرب الأخلاقية، وكانت تلك غلطة قاتلة. فالأمم في عصرنا ملزمة بلعب لعبة الجماهير، وأن تتمكن من كشف محاولات أعدائها لتصويرها كشريرة، ومن دون أن تظهر بمظهر المنتحب حيال ما يفعله الطرف الآخر، عليها العمل أيضاً على كشف نفاق العدو، وأن تنقل الحرب بنفسها إلى ساحة الأخلاق، وأن تخوض الحرب، ظاهرياً، وفقاً لمعايير أخلاقية. أما إذا قمت بتسليم المجال الأخلاقي إلى الجانب الآخر فإنك تحدّ من حرية حركتك: كل شيء تلاعبي وإنما ضروري تفعله بعد ذلك سيغذي الصورة غير المنصفة التي روّج لها العدو، وسوف تتردَّد بالقيام بأي خطوة.

وهذا ينطبق على كافة أنواع النزاع. حين يحاول أعداؤك أن يقدّموا قضيتهم على أنها أكثر عدالة من قضيتك، وبالتالي أكثر أخلاقية، فعليك أن ترى هذه الخطوة على حقيقتها، أي أنها ليست انعكاساً للأخلاق، للخطأ

والصواب، بل استراتيجية ذكية ومناورة خارجية. ويمكنك تمييز مناورة كهذه بعدد من الوسائل. أولاً، يأتي الهجوم الأخلاقي من مكان جانبي لا علاقة له بما تتصور أنت أن النزاع يتمحور حوله، ربما يكون شيئاً فعلته في مجال مختلف تماماً وتمّ نبشه لك لتقليص دعم الآخرين لك أو إشعارك بالذنب. ثانياً، غالباً ما يكون الهجوم شخصياً، حيث يتم مزج الجدال العقلاني بالعاطفي والشخصي. وتصبح شخصيتك، لا القضية التي تقاتل من أجلها، هي محور السجال. ويتم التشكيك بدوافعك وإضفاء النوايا الشريرة عليها.

لقد اكتسب الشر الناجح اسم الفضيلة.. حين يكون ذلك باسم الحصول على المملكة.

توماس هوبس (1679-1588).

حين تدرك أنك تتعرض لهجوم أخلاقي من شخص يستعمل المناورة الخارجية، فمن الجوهري أن تسيطر على عواطفك. أما إذا تذمّرت وعبرت عن الغضب، فستبدو دفاعياً، كما لو كان ثمة ما تخفيه. فحين يكون المقاتل الأخلاقي استراتيجياً الرد الوحيد عليه أن تكون استراتيجياً مثله. حتى إن كنت تعرف أن قضيتك عادلة فلا تستطيع أن تفترض أن الآخرين يرونها كذلك. المظاهر والسمعة تحكم في عالم اليوم، وأن تدع العدو يؤطرها يعني أن تتركه يستولي على الموقع الأفضل في ساحة الحرب. وحين تبدأ الحرب على المجال الأخلاقي، عليك أن تتفوق فيها بالطريقة نفسها التي تخوض فيها الحرب بالرصاص والمدافع.

مثل جميع أشكال الحرب فإن الحرب الأخلاقية لها جانب هجومي وآخر دفاعي. حين تكون في الموقع الأول تعمل بفعالية لتدمير سمعة العدو. قبل الثورة الأمريكية وخلالها استهدف خبير الدعاية السياسية العظيم صموئيل أدامز سمعة إنجلترا بأنه بلد عادل وليبرالي ومتحضّر. فأحدث ثقوباً في هذه الصورة عبر فضح استغلال إنجلترا لموارد المستعمرات واستثناء شعوبها من العملية الديمقراطية. فقد كانت المستعمرات تكنّ تقديراً عالياً لهذا البلد، لكن هذا الواقع لم يعد موجوداً بعد حملة أدامز الدؤوبة عليها.

ولكي ينجح اضطر أدامز إلى اللجوء للمبالغة، منتقياً الحالات التي يبرز فيها طغيان الإنجليز ومبالغاً في تصويرها. فصورته لم تكن متوازنة، وتجاهل الطريقة الحسنة التي كان الإنجليز يعاملون بها أهل المستعمرات، لأن هدفه

ليس أن يكون منصفاً بل أن يشعل شرارة حرب، وأدرك أن المستعمرات لن تخوض هذه الحرب إلا إذا رأوها عادلة واعتبروا المستعمرين أشراراً. في عملك على تشويه سمعة العدو الأخلاقية، لا تكن سرياً. اجعل لغتك وتمييزك بين الخطأ والصواب واضحين وقويين قدر الإمكان، تكلم بلغة الأبيض والأسود. فمن الصعب حمل الناس على القتال من أجل منطقة رمادية.

قد يكون كشف نفاق عدوك أكثر الأسلحة الأخلاقية فتكاً: فالناس بطبيعتهم يكرهون المنافقين. بيد أن هذه الطريقة لا تنجح إلا إذا كان النفاق عميقاً، بحيث يظهر في منظومة قيمه. قلة من الناس سيبالون بتعليق ما متناقض أدلى به عدوك أو بتصويت قام به قبل زمن بعيد، لكن الأعداء الذين يصدحون بقيم معينة غير ملتزمين بها في ممارساتهم العملية يشكلون هدفاً سهلاً. وقد كانت الحملات الدعائية التي قام بها الجزائريون والفيتناميون الشماليون على هذا القدر من التدمير لأنها تمكنت من كشف الهوة بين قيم الحرية التي تنادي بها أمريكا وفرنسا، وبين ممارسات هاتين الدولتين لسحق حركات التحرر الوطني. كل من البلدين بدا منافقاً.

إذا كان يستحيل تجنب القتال مع أعدائك فاحرص دائماً أن يكونوا البادئين: في العام 1861 ناور الرئيس أبراهام لنكولن بحذر لكي يجعل الجنوب البادئ بإطلاق الرصاص في «فورت سانتر» (حصن سانتر)، وبالتالي البادئ بالحرب الأهلية. فهذا منحه التفوق الأخلاقي الذي مكنه من كسب الكثير من الشماليين المترددين إلى جانبه. وعلى نحو مشابه، حتى إذا كنت تخوض حرباً عدوانية هدفك فيها تحقيق المكاسب من عدوك، فعليك أن تقدّم نفسك كمحرّر لا كغازٍ، زاعماً أنك لا تقاتل من أجل الأرض أو المال بل لتحرر الناس من الاضطهاد الذي يعيشونه في ظل نظام قمعي.

بصورة عامة، يفضّل في صراع من المحتمل أن يتخذ طابعاً سيئاً، وتكون واثقاً فيه من أن العدو سيلجأ تقريباً إلى كل السبل الممكنة، أن تبدأ بحملتك الأخلاقية ضده وألا تنتظر هجومه. فتشويه سمعة الطرف الآخر أسهل من الدفاع عن سمعتك، وكلما بقيت في حال الهجوم، تمكنت أكثر من صرف

نظر الجمهور عن عيوبك وأخطائك – والأخطاء أمر حتمي في الحروب. إذا كنت جسدياً وعسكرياً أضعف من عدوك فهذا سبب إضافي للقيام بمناورة خارجية، وأن تنقل المعركة إلى الميدان الأخلاقي، حيث تستطيع أن تضرب أو تشلّ حركة عدو يفوقك قوة.

إن الدفاع الأمثل ضد المقاتلين الأخلاقيين هي ألا تمنحهم هدفاً، أي تلتزم بسمعتك الطيبة، وأن تمارس عملياً ما تعظ به نظرياً، على الأقل أمام الناس. تحالف مع أكثر القضايا الراهنة عدالة. وصعّب على أعدائك أو منافسيك مهمة تشويه سمعتك بحيث يبدون يائسين وتنفجر محاولاتهم في وجوههم. إذا اضطررت إلى فعل شيء سيئ أو شرير ولا ينسجم مع صورتك العامة، استعمل مخلب القط – أي من يقوم بالعمل نيابة عنك ويخفي دورك في العمل. إذا استحال ذلك، فكّر مسبقاً وخطط لدفاع أخلاقي عن النفس. وبأي ثمن كان تجنّب الأفعال التي تحمل صبغة النفاق.

إن لطخة تطاول سمعتك يمكن أن تمتد كالمرض. وحين تحاول إصلاح الأضرار فإنك بطريقة غير متعمدة تعمّم أمام الجمهور الشكوك التي طاولتها، مما يجعل الأمور أسوأ. لذا كن حصيفاً: الدفاع الأفضل ضد الهجوم الأخلاقي أن تلقّح نفسك ضده مسبقاً، وأن تدرك نقاط الضعف فيك وتتخذ الإجراءات الوقائية. حين عبر يوليوس قيصر الروبيكان وابتدأ بالحرب الأهلية ضد بومباي كان ضعيفاً أمام تهمة أنه يحاول اغتصاب سلطة مجلس الشيوخ لكي يصبح ديكتاتوراً. وقد لقّح نفسه من هذه الاتهامات عبر التصرف بقسوة مع أعدائه في روما، والقيام بإصلاحات مهمة، والتطرف في إظهار احترامه للجمهورية. عبر اعتناق بعض مبادئ عدوه حال دون انتشار محاولاتهم للتعرض له أخلاقياً.

إن الحروب تخاض غالباً بدافع المصلحة الذاتية: تذهب أمة ما إلى الحرب لكي تحمي نفسها من غزو ما أو عدو خطر محتمل، أو للاستيلاء على أرض أو موارد دولة مجاورة. وتشكّل الأخلاق أحياناً أحد مكوّنات اتخاذ هذا القرار – في حرب مقدسة أو دينية على سبيل المثال – لكن حتى في هذه

الحالة فإن المصلحة الذاتية تلعب دوراً، وبالتالي فإن الأخلاق هي بمثابة تغطية على الرغبة بالحصول على المزيد من الأرض أو الثروات أو السلطة. خلال الحرب العالمية الثانية أصبح الاتحاد السوفييتي حليفاً مقرباً من أمريكا، ولعب دوراً أساسياً في الانتصار على هتلر، لكنه تحول بعد الحرب إلى ألدّ أعدائها. كانت قد تغيرت المصلحة الذاتية للأمريكيين، لا للسوفييت.

وغالباً ما تنتهي الحروب القائمة على المصلحة الذاتية حين يحقق الفائز أهدافه هذه. أما الحروب الأخلاقية فأطول وأكثر دموية: إذا ما اعتبر العدو شريراً، أو ملحداً، فينبغي خنقه قبل التمكن من إنهاء الحرب. تولّد الحروب الأخلاقية عواطف لا يمكن السيطرة عليها، من قبيل حملة لوثر ضدّ روما التي ولّدت بغضاً شديداً بحيث أنه في الغزو الذي حدث بعدها للمدينة المقدسة من قبل قوات تشارلز الخامس في العام 1527، قام الجنود الألمان بهجوم استمرّ ستة أشهر ضد الكنيسة والمسؤولين فيها، وارتكبوا الكثير من الجرائم في ما بات يعرف لاحقاً باسم «نهب روما».

في الحياة كما في الحرب، حين تتورط في نزاع ما مع شخص آخر أو مجموعة، فهناك ما تقاتل من أجله، شيء يريده كل من الطرفين، قد يكون مالاً، أو سلطة أو موقعاً، وهكذا دواليك. تكون مصالحك على المحك ولا حاجة إلى الإحساس بالذنب لأنك تدافع عنها. نزاعات كهذه تميل إلى ألا تكون شديدة الدموية، فمعظم الناس عمليين إلى حدّ ما ويرون فائدة ألا تستمر الحرب طويلاً. لكن أولئك الذين يقاتلون لأسباب أخلاقية يمكن أن يكونوا الأشدّ خطراً أحياناً. قد يكونون متعطشين للسلطة ويستعملون الأخلاق كتمويه، وقد يكون دافعهم حقد خفي، لكنهم في جميع الأحوال يسعون إلى ما يتجاوز المصلحة الذاتية. وحتى لو هزمتهم، أو على الأقل نجحت في الدفاع عن نفسك ضدهم، فإن الحذر هنا يمكن أن يكون الجزء الأفضل من الشجاعة. تجنب الحروب الأخلاقية إذا استطعت، فهي لا تستحق الوقت والمشاعر السيئة التي تولدها.

صورة

الجراثيم. ما أن تدخل إلى الجسم وتهاجمه حتى تنتشر سريعاً. محاولاتك لتدميرها غالباً ما تجعلها أقوى ويجعل التخلص منها أصعب. الدفاع الأفضل هو الوقاية. توقع الهجوم ولقّح نفسك ضده. مع كائنات حية كهذه عليك أن تصد النار بالنار.

حجة

« محور الحرب ليس إلا السمعة الجيدة وزعم الصواب. أمّن لنفسك سمعة طيبة وأسبغ على عدوك سمعة سيئة، ازعم صوابك، وعبرّ عن لا صوابية العدو. وعندها يستطيع جيشك التقدم بزخم عظيم، مزلزلاً الأرض والسماء »
– تو بي فو تان – ملاحظات تلميذ هاو حول الحرب (القرن السادس ق.م).

نقض

ثمة خطر بنيوي في الهجوم الأخلاقي: إذا استطاع الناس معرفة ما تقوم به، فقد يقزّزهم موقفك الزاعم للصواب وينفرهم منك. ما لم تكن تواجه عدواً رهيباً، من الأفضل استعمال هذه الاستراتيجية بخفة وألا تبدو حاداً ومجلجلاً. المعارك الأخلاقية هي للاستهلاك العام، وعليك دائماً أن تقدّر تأثيراتها، وأن ترفع أو تخفض حرارة الهجوم وفقاً لذلك.

26

احرمهم من الأهداف

استراتيجية الفراغ

إن الإحساس بالفراغ – الصمت، العزلة، الإقصاء عن الحركة – لا يحتمل بالنسبة إلى معظم الناس. وكضعف بشري يشكل الخوف من الفراغ أرضاً خصبة لاستراتيجية قوية: لا تمنح أعداءك أي هدف يهاجمونه، كن خطراً إنما متملصاً وخفياً، وانظر إليهم وهم يتبعونك إلى الفراغ. هذا هو جوهر حرب العصابات. بدلاً من المعارك المباشرة، قم بهجمات جانبية وقرصات خفيفة مستفزة إنما مؤذية. وحين يصاب أعداؤك بالإحباط لعدم قدرتهم على استعمال قوتهم ضد حملتك الضبابية، فإنهم ينهكون ويفقدون حسهم العقلاني. اجعل حرب العصابات التي تخوضها جزءاً من قضية سياسية عظمى – حرب الشعب – تصل ذروتها في ثورة لا تقاوم.

الاستدراج إلى الفراغ

في العام 1807 وقّع كل من نابليون بونابرت عن الجانب الفرنسي والقيصر ألكسندر الأول عن الجانب الروسي اتفاقية تحالف. فأصبحت القوتان العظميان في ذلك الزمن مرتبطتين معاً. لكن هذه الاتفاقية لم تكن تحظى بالشعبية في البلاط الروسي، لأنها تمنح نابليون – بين أمور أخرى – زمام الأمور في بولندا، التي تعدّ تقليدياً بوابة روسيا الأمامية. فعمل الأرستقراطيون الروس للتأثير على القيصر لإنهاء هذه المعاهدة. وسرعان ما بدأ القيصر يقوم بخطوات يعرف أنها لن ترضي الفرنسيين، وفي أغسطس 1811 طفح الكيل بنابليون: آن الأوان لتلقين روسيا درساً. وبدأ يعدّ الخطط لغزوها. وكانت سيطرته على المنطقة الواسعة الواقعة شرقاً ستجعله حاكم أكبر إمبراطورية في التاريخ.

بعض وزراء نابليون أنذروه بشأن مخاطر غزو منطقة بهذا الاتساع، لكن الإمبراطور الجنرال كان يشعر بثقة بالغة بالنفس. فالجيش الروسي لا يتمتع بالانضباط، وضباطه يتنازعون في ما بينهم. وكان ثمة جيشان روسيان في ليتوانيا هدفهما صدّ الغزو من جهة الغرب، لكن المعلومات الاستخبارية أكدت أنهما غير مستعدين، فقرر نابليون الزحف إلى موقع مركزي بين هذين الجيشين ليهزمهما كلاً على حدة. وسيضمن النصر في غزو روسيا عبر قيادة جيش ثلاثة أضعاف أي جيش قاده من قبل، ويصل تعداده إلى 650 ألف جندي، 450 ألفاً منها تكون جزءاً من الحملة الأساسية أما القوات الباقية فستؤمن خطوط الاتصال والإمداد. وبجيش بمثل هذا الحجم سيتمكن من السيطرة حتى على أوسع المناطق في روسيا، ويربك الجيش الضعيف ليس فقط بمناوراته البارعة بل بقوة النيران المتفوقة.

قد يكون نابليون شعر بالثقة من تحقيق النصر، لكنه لم يكن يتصرف بلا مبالاة. وكعادته درس الوضع من كل زواياه. وعرف على سبيل المثال أن شبكة الطرق الروسية سيئة جداً، وأن المؤن الروسية شحيحة، والطقس يتبدل بين أقصى البرد والحر، وأن المساحات الواسعة تصعّب محاصرة العدو ضمن

هكذا كان النظام الذي انتهجته إسبانيا ضدنا. ما بين 150 و200 زمرة من المقاتلين انتشروا في أنحاء إسبانيا وأقسمت كل واحدة منها على قتل ما بين ثلاثين وأربعين فرنسياً كل شهر، أي ستة إلى ثمانية آلاف شخص بالإجمال. وكانت الأوامر تقضي بألا يهاجموا أبداً الجنود الذين يتنقلون مجتمعين إلا إذا كانوا يفوقونهم عدداً. لكنهم كانوا يطلقون الرصاص على جميع الجنود المتخلفين عن الركب، ويهاجمون المجموعات الصغيرة ويستولون على رسل العدو ومبعوثيه. وبما أن جميع المواطنين كانوا بمثابة جواسيس لهم فقد كان مقاتلو حرب العصابات يعلمون بموعد مغادرة المبعوثين ومدى قوة مواكب المرافقة، ويحرصون على

دائرة، وأن الأخير يستطيع الانسحاب دائماً. درس أيضاً الغزو الفاشل الذي قام به تشارلز الثاني عشر ملك السويد في العام 1709، وتوقع أن يعمد الروس إلى سياسة الأرض المحروقة مجدداً. ينبغي أن يكون جيشه مكتفياً قدر الإمكان (كانت المسافة طويلة جداً بحيث يصعب مدّ خطوط تموين من أوروبا)، وبالنسبة إلى ضخامة هذا الجيش فهناك حاجة إلى الكثير من التخطيط والتنظيم.

لكي يساعد على تأمين جيشه بالغذاء أنشأ نابليون مخازن أرز وطحين على حدود روسيا. وكان يعرف أنه يستحيل عليه تأمين العلف لمائة وخمسين ألف جواد يتضمنها جيشه، فقرّر أنه مضطر إلى الانتظار حتى يونيو للقيام بالغزو، حيث تكون السهول الروسية خضراء ووافرة. وفي اللحظة الأخيرة علم أن روسيا لا تملك إلا القليل من المطاحن، فأضاف إلى لائحة الاحتياجات المتنامية المواد الضرورية لبناء المطاحن على امتداد الطريق. بعد التفكير بالمشكلات العملية أو اللوجستية ووضع استراتيجية ممتازة، أخبر نابليون وزراءه بأنه يتوقع إحراز النصر الكامل خلال ثلاثة أسابيع. في الماضي أثبتت توقعات مماثلة لنابليون دقة متناهية.

في يونيو 1812 بدأ جيش نابليون الجرار بالزحف نحو روسيا. وكان نابليون يتوقع المفاجآت دائماً، لكن هذه المرة بدأت تتراكم مشكلات مستعصية منذ اللحظة الأولى للزحف: المطر، الطرقات السيئة، حرارة الصيف الكثيفة التي جعلت الزحف يكون زحفا بكل معنى الكلمة. وفي غضون أيام قليلة نفق عشرة آلاف جواد تناولت العشب المتعفّن. وكانت المؤن لا تصل إلى القوات الأمامية بالسرعة الكافية، فاضطروا إلى البحث عن العلف لجيادهم بأنفسهم، لكن الفلاحين الروس على امتداد الطريق لم يرفضوا فحسب بيع العلف بأي ثمن بل أحرقوه لكي لا يحصل عليها الفرنسيون. فنفق المزيد من الجياد بعد اضطرارها إلى تناول القش عن أسقف البيوت، وانهيار هذه الأسقف فوق رؤوسهم. أما الجيشان الروسيان المتمركزان في ليتوانيا فقد انسحبا بسرعة شديدة، وفي طريقهما أحرقا المحاصيل ودمرا جميع مخازن

مهاجمتهم بضعف العدد. كانوا يعرفون البلد جيداً، فيستطيعون الهجوم بقوة في الأمكنة المفضلة لديهم، فيقتلون عدداً كبيراً من الرجال ويحققون هدفهم. كنا نخسر سنوياً ثمانين ألف جندي من دون خوض أي معركة، وقد استمرت الحرب في إسبانيا سبع سنوات خسرنا نصف مليون جندي.. لكن هذا يشمل فقط الذين قتلوا في حرب العصابات. أضف إليهم الذين قتلوا في معارك سلامنكا وتالافيرا وفيتوريا ومعارك أخرى.. فإذا أضفنا الأمراض المختلفة التي أصيب بها جنودنا يمكننا أن نضيف خسارة ثلاثمائة ألف جندي.. مما قيل يمكن القول إن الهدف الأساسي لهذا النوع من الحروب هو تدمير العدو من دون حتى أن يلاحظ هو

الطعام. انتشرت الديزنطاريا (التهاب الأمعاء الغليظة) سريعاً بين الجنود الفرنسيين، وكان يموت يومياً نحو 900 رجل.

اضطر نابليون إلى الزحف بسرعة أكبر، بهدف اللحاق على الأقل بجزء من جيش عدوه المتملص وتدميره، وفي بعض المراحل اقترب كثيراً من الجيشين لكن جنوده وجياده المنهكة لم يتمكنوا من مواجهتهما أو محاصرتهما، وتمكنا من الفرار من فخاخه كل مرة. انتهى يونيو. وأصبح واضحاً أن الروس سيتمكنون من الانضمام إلى الجيشين في «سمولنسك»، التي تبعد 200 ميل إلى شرق موسكو. اضطر نابليون إلى وقف التقدّم للتفكير في التطورات الناشئة.

استسلم آلاف الجنود الفرنسيين للمرض والجوع دون أن يخوضوا معركة واحدة. وكان الجيش ممتداً على طول 500 ميل، وأجزاء منه كانت تتعرض للمضايقات المستمرة من قبل مجموعات صغيرة من القوزاقيين على صهوات الخيول، الذين بثوا الرعب بغاراتهم الدموية. لم يعد بمقدور نابليون السماح باستمرار المطاردة – سيزحف بجيشه إلى «سمولنسك» ويخوض الحرب الحاسمة هناك. وكانت هذه مدينة مقدسة ذات أهمية عاطفية كبرى للشعب الروسي. بالتأكيد سيقاتل الروس للدفاع عنها وعدم تدميرها في الوقت نفسه. كان يعرف أنه فقط لو تمكن مواجهة الروس في معركة واحدة فالفوز حليفه.

تحرك الفرنسيون إذن نحو «سمولنسك» التي وصلوا إليها في منتصف أغسطس، وقد تقلصت قوتهم الهجومية إلى 150 ألفاً فقط، أي ثلث القوة الأصلية، وكانت منهكة من شدة الحر. أخيراً وكما توقع نابليون رابط الروس هناك، لكن لفترة قصيرة فقط، فبعد أيام من القتال تراجعوا مجدداً، مخلّفين وراءهم مدينة محروقة ومدمّرة لا وجود لما يؤكل فيها. لم يستطع نابليون فهم الشعب الروسي الذي بدا له انتحارياً، فهم يفضلون تدمير بلدهم على الاستسلام.

أصبح عليه أن يقرّر ما إذا كان سيزحف إلى موسكو نفسها. ربما كان من

ذلك، ومثل نقطة ماء تسقط على صخرة حتى تحدث حفرة فيها، فإن العدو يخسر في هذا النوع من الحروب أكثر مما من المعارك المباشرة.

«الأنصار والقوات العسكرية غير النظامية»، جي. أف. آي لو ميير دي كورفيه، 1823.

الحكمـة الانتظار في «سـمـولنسك» حتى انقـضـاء فـصل الشـتـاء، لكـن هذا سيعطي القيـصر الوقت لكي يجمع جيشاً أكبر سيكون من الصعب عليه التعامل معه في ظل تناقص قـواته. شعر الامبراطور الفـرنسي بالثقـة من أن القيصر سيدافع عن موسكو، قلب وروح روسيا. وما أن تسقط موسكو حتى يضطر إلى التفاوض على السلام. لذا اندفع نابليون أكثر نحو الشرق بقواته المنهكة.

الآن أخيراً واجه الروس الفرنسيين في المعركة، وفي السابع من سبتمبر تصارع الجيشان قرب قرية بورودينو، التي تبعد نحو ٧٥ ميلاً من موسكو. لم يعد لدى نابليون ما يكفي من الجنود أو الجياد للقيام بمناوراته الجانبية، فاضطر إلى مهاجمة العدو وجهاً لوجه. قاتل الروس بضراوة تفوق أي جيش واجهه نابليون سابقاً. ومع ذلك، وبعد ساعات من القتال الوحشي تراجع الروس مجدداً. أصبحت الطريق إلى موسكو مفتوحة. لكن الجيش الروسي كان لا يزال سليماً أما جيش نابليون فعانى إصابات رهيبة.

بعد سبعة أيام وصل جيش نابليون الذي تقلص إلى 100 ألف جندي إلى موسكو التي لا تتمتع بدفاع كاف. وقد كتب ضابط فرنسي لزوجته يخبرها عن «فرحة الإمبراطور الغامرة» بذلك، لاعتقاده بأن «الروس سيفاوضون على السلام، وسيغيرّ وجه العالم». قبل سنوات حين زحف إلى فيينا وبرلين تم استقباله كبطل تحرير، وقام الأعيان بأنفسهم بتسليمه مفاتيح المدن. لكن موسكو كانت فارغة: لا مواطنين فيها ولا طعام. وجميع مضخات المياه في المدينة تمت إزالتها، في عمل تخريبي واسع يهدف إلى جعل المدينة أكثر فأكثر غير قابلة للسكن.

بعث نابليون برسائل إلى القيصر عارضاً عليه شروطاً سخية للسلام. وفي البداية بدا الروس مستعدين للتفاوض، لكن مرت الأسابيع وصار واضحاً في النهاية أنهم يقومون بالمحادثات فقط لشراء الوقت لبناء جيشهم، ولجعل الشتاء يقترب أكثر.

لم يكن نابليون قادراً على المجازفة بإبقاء جيشه في موسكو يوماً آخر،

فسيتمكن الروس قريباً من محاصرة قواته الضئيلة. وفي 19 أكتوبر خرج بما تبقى من جيشه من العاصمة الروسية. كان هدفه الوصول إلى «سمولنسك» بأسرع وقت ممكن. ليجد بأن أولئك المقاتلين القوزاقيين غير المنضبطين الذين كانوا يقومون بغارات سريعة على جيشه انتظموا في تشكيلات واسعة – وحدات حرب عصابات تعداد كل واحدة منها 500 عنصر – وكل يوم كانوا يقتلون المزيد من الجنود الفرنسيين. مما وضع الجيش الفرنسي برمته في حال دائمة من الخوف جعلته لا ينام، فاستسلم الآلاف مجدداً للتعب والجوع. فأرغم نابليون على قيادتهم عبر حقول بورودينو الكابوسية التي لا تزال محتشدة بجثث جنوده، التي نهشتها الذئاب. ثم حلّ الشتاء وبدأ الثلج بالهطول. نفقت الجياد برداً، واضطر الجنود المتبقين إلى السير على أقدامهم على الثلج، ولم ينجح أكثر من 40 ألف جندي في الوصول إلى «سمولنسك».

ازداد البرد سوءاً. لم يكن من وقت للمكوث في «سمولنسك»، وعبر بعض المناورات السريعة تمكن نابليون من العبور بجيشه نهر بيرزينا، ومهد لهم خط انسحاب إلى الغرب. ثم في بداية ديسمبر، حين سمع عن انقلاب عسكري فاشل في فرنسا، ترك قواته واتجه إلى باريس. من 450 ألف جندي لم يصل إلى العاصمة الفرنسية إلا 25 ألفاً. ولم ينج إلا قلة منهم. بعد ذلك تمكن نابليون بمعجزة من خوض المزيد من الحروب، لكنه لم يستطع أبداً التعويض عن خسارته الفادحة بالجنود والجياد. كانت روسيا بكل تأكيد قبره.

تفسير

قبل أن يغزو نابليون روسيا، التقاه إلكسندر الأول بضع مرات وبات على معرفة وثيقة به، وكان يعتبره شخصاً عدوانياً يحب جميع أنواع القتال، حتى لو كانت الظروف ضده. كان بحاجة إلى المعارك لتفعيل عبقريته. وأدرك القيصر أنه حين يرفض مواجهته في المعارك فسيحبطه ويستدرجه إلى الفراغ:

أراضي واسعة إنما فارغة لا طعام ولا علاف فيها، مدن فارغة لا شيء يمكن نهبه فيها، مفاوضات فارغة، وقت فارغ لا يحدث فيه أي شيء، وأخيراً الشتاء القاتل. مناخ روسيا القاسي من شأنه أن يحدث ثغرات في عبقرية نابليون التنظيمية التي ما إن بدأت بالوهن حتى بدأت استراتيجية القيصر تصل إلى تمامها. عدم مقدرة نابليون على الاشتباك مع العدو جعلته شديد الانفعال: بضعة أميال إضافية شرقاً، معركة واحدة حقيقية، وسيلقّن هذا العدو الجبان درساً. غمرت عواطفه وانفعالاته، غضبه وإرباكه، قدراته على التفكير الاستراتيجي. كيف صدّق مثلاً أن سقوط موسكو سيجبر القيصر على الاستسلام؟ فجيش الأخير كان لا يزال سليماً، بينما أصبح الفرنسيون في غاية الضعف، وكان الشتاء على الأبواب. لقد خضع عقل نابليون لقوة الفراغ الذي دخل فيه، وجعله هذا أكثر ضياعاً.

كذلك ألحقت استراتيجية ألكسندر الخراب بالجنود الفرنسيين المعروفين بانضباطهم العالي وروحهم القتالية المتفوقة. يستطيع الجندي الصمود في وجه أي شيء، إلا ترقّب معركة لا تأتي وتوتر لا يزول. بدلاً من خوض المعركة تعرض الفرنسيين لغارات لا تنتهي، وهجمات تأتي من العدم، وتشكل تهديداً مستمراً تحول فيما بعد إلى حال من الذعر. وبينما سقط آلاف الجنود بسبب المرض فقد فقد كثر آخرون رغبتهم بالقتال.

إن عدم تحمّل أي نوع من أنواع الفراغ هو جزء من الطبيعة البشرية. نحن نكره الصمت، والأوقات الطويلة من اللافاعلية، والوحدة. (ربما كان الأمر مرتبطاً بالفراغ النهائي المتمثّل بالموت). لذلك نحتاج دائماً إلى ملء الفراغ. وحين لا تمنح الآخرين شيئاً يهاجمونه، وتكون متبخراً قدر الإمكان، فإنك تلعب على هذا الضعف البشري. فحين يثور غضب الناس ليس فقط لانعدام المواجهة بل لأي شكل من أشكال الاحتكاك، فإنهم يميلون إلى مطاردتك بجنون، ويخسرون كل قوتهم وتفكيرهم الاستراتيجي. إنه الجانب المتملص، مهما كان ضعيفاً أو ضئيلاً، الذي يسيطر على سياق الأمور.

كلما كبر الجيش كانت هذه الاستراتيجية أكثر فعالية: فحين يناضل العدو

المتضخم للوصول إليك يقدم لك أهدافاً سهلة لكي تضربها. ولكي تخلق هذا الاضطراب النفسي الفائق عليك أن تجعل هجماتك صغيرة إنما مستمرة، مما يبقي عدوك غاضباً ومحبطاً وفي حال من الغليان المستمر. اجعل الفراغ الذي تنشئه كاملاً عبر المفاوضات الفارغة، والمحادثات التي لا تؤدي إلى أي نتيجة، والوقت الذي يمرّ دون نصر أو هزيمة. ففي عالم من الإيقاع المتسارع والنشاط المتزايد، تملك هذه الاستراتيجية قوة على إتلاف أعصاب الآخرين. كلما قلت مقدرتهم على الضرب كان سقوطهم أقسى.

« معظم الحروب هي حروب اشتباك، يجاهد فيها الطرفان للاحتكاك . . . . إن حرب العرب ينبغي أن تكون حرب عدم اشتباك: احتواء العدو بالتهديد الصامت الذي تشكله الصحراء المجهولة الواسعة، لا أن يكشفوا أنفسهم حتى لحظة الهجوم . . . . ومن هذه النظرية نشأت عادة لاواعية تقضي بعدم الاشتباك بتاتاً مع العدو. وهذا ترافق مع الطلبات العديدة لعدم منح جندي العدو هدفاً يصوب عليه».

ت. أ. لورنس، أعمدة الحكمة السبعة (1926).

مفاتيح الحرب

لطالما نزعت الحرب على مرّ القرون – بكل تنويعاتها من الحروب البدائية إلى المعاصرة ومن الآسيوية إلى الغربية – إلى اتباع منطق معين، وهو منطق كوني إلى حدّ يبدو وراثياً. وهو التالي: يقرر قائد ما سوق بلاده إلى الحرب ويجمع جيشاً لهذا الهدف. هدف هذا الجيش هو أن يواجه ويهزم العدو في معركة حاسمة تؤدي إلى الاستسلام أو التفاوض على السلام وفقاً لشروط مقبولة. على الاستراتيجي الذي يقود الحملة أن يتعامل مع منطقة محددة نسميها مسرح الحرب. وهذه المنطقة غالباً ما تكون محدودة، فالمناورات في مناطق فسيحة ومفتوحة يعقّد إمكانية الوصول بالحرب إلى نتيجة. وإذ يعمل الاستراتيجي ضمن مسرح الحرب فإنه يسعى إلى إيصال جيشه إلى المعركة

الحاسمة بطريقة تفاجئ العدو أو تضعه في وضع أضعف، كأن يحشر في الزاوية أو يهاجم من الجانب والمقدمة معاً، أو يضطر إلى قتال متمركز في مناطق عالية كالتلال. ولكي يبقي قواته قوية بما فيه الكفاية بحيث تتمكن من تسديد ضربة قاتلة للعدو، فإنه يركّزه في مكان محدد بدلاً من نشره وتشتيته. وحين تبدأ المعركة فإن الجيش يشكّل تلقائياً جانباً ومؤخرة يحميانه من المحاصرة، كما يشكّل خطوط إمداد واتصال. قد تحتاج الحرب إلى معارك عديدة، بينما يحاول كل طرف السيطرة على المواقع الرئيسية التي تمنحه الهيمنة على مسرح الحرب، لكن على القادة العسكريين أن يحاولوا إنهاء الحرب بأسرع وقت ممكن. لأنه كلما طالت أكثر تناقصت موارد الجيش حتى يصل إلى لحظة تنهار فيها قدرته على القتال. كما تنخفض معنويات الجنود على حدّ سواء.

غير أنه، وكما في جميع الأنشطة البشرية، فإن هذا الجانب الإيجابي المنظم، يولد ظلاً داخلياً سلبياً يتضمن منطق القوة الخاص به الذي يأتي بنتائج عكسية. هذا الظل هو حرب العصابات التي تمتد مبادئها إلى آلاف السنين، حين وجدت أمم صغيرة نفسها تتعرض لاجتياح جيران أقوى منها، ولكي تستمر بالحياة اضطرت جيوشها إلى الفرار من الغازي، لأن أي اشتباك مباشر سيؤدي إلى دمارها. وسرعان ما بات واضحاً أنه كلما طال فرار هذه الجيوش الصغيرة وتجنبت المعارك، تمكنت من تدمير استراتيجيات العدو وأربكته عبر عدم الاستسلام لمنطق الاشتباك الاعتيادي.

وكانت الخطوة التالية المضي أبعد في ذلك: تعلّم أولئك المقاتلون قيمة التحرك في مجموعات صغيرة منتشرة بالتناقض مع عدوهم الضخم والمتمركز، والبقاء في حركة مستمرة وعدم تشكيل مقدمة أو جانب أو مؤخرة يتمكن الجانب الآخر من استهدافها. وإذ يرغب العدو بأن تظل الحرب محصورة في نطاق معين، فمن الأفضل عندها مدّها على أوسع مساحة ممكنة، عبر الذوبان في المناطق الريفية مثلاً، مما يجبر العدو على نشر قواته للقيام بالمطاردة، كاشفاً نفسه أمام الغارات والضربات الصغيرة الموجعة. وسوف يرغب العدو بإنهاء

الحرب سريعاً، فبات من الأمور المرغوب بها ضمن منطق حرب العصابات إطالة أمدها الزمني قدر الإمكان، وتحويل الوقت إلى سلاح هجومي يستنزف العدو ويدمّر معنوياته.

بهذه الطريقة، على امتداد آلاف السنين، وعبر التجربة والخطأ، تطور فن حرب العصابات وتمّ تحسينه حتى وصل إلى شكله الحالي. إن الفكر والتدريب العسكريين التقليديين يدوران حول التركيز على المعركة، والمناورة ضمن مناطق محدودة، ومحاولة تحقيق النصر السريع. أما معاكسة حرب العصابات لهذا النظام الطبيعي للحرب فيجعل من المستحيل على الجيش النظامي أن يعكس منطقه، وبالتالي قوته. في الأرض الطيفية للحرب المعاكسة، حيث لا ينطبق أي من القوانين المعهودة، يتخبّط الجيش النظامي في الوحول. فإذا خاضها بشكل صحيح، يستحيل هزيمة حرب العصابات.

تمّ نحت كلمة «غوريللا» (الحرب الصغيرة) بالإسبانية في الإشارة إلى «حرب شبه الجزيرة» بين عامي 1808 و1814، التي اندلعت حين غزا نابليون إسبانيا. فحين ذاب الإسبانيون في جبالهم ومناطقهم الوعرة عذّبوا الفرنسيين أيما عذاب، وحرموهم من الاستفادة من تفوقهم العددي والتسليحي. لقد عانى نابليون إرباكاً فظيعاً من قبل جيش ليس له مقدمة أو مؤخرة. إن المقاتلين القوزاقيين الذي أنهكوه في روسيا في 1812 تعلّموا الكثير من الإسبانيين وطوروا حرب العصابات، فتسببت تحرشاتهم بضرر أكبر بكثير مما يمكن أن يتسبب به الجيش الروسي الضعيف.

هذه الاستراتيجية أصبحت أداة أكثر قوة وشيوعاً في الحرب الحديثة لأسباب عدة: أولاً، عبر استغلال التطور التكنولوجي في مجال الأسلحة والمتفجرات، أصبح بإمكان مجموعة صغيرة من المقاتلين التسبب بضرر أكبر بكثير. ثانياً، أدت طريقة الحرب النابليونية إلى توسيع حجم الجيوش التقليدية، مما جعلها أكثر هشاشة في وجه تكتيكات الضرب والهرب التي تقوم بها قوات خفيفة ومتحركة. أخيراً، تم تكييف حرب العصابات مع الأهداف السياسية مما زاد من تأثيرها. فعبر كسب تأييد الناس للقضية،

يستطيع القائد الثوري أن يضاعف قوته بصورة خفية: يستطيع مؤيدوه المحليون أن يخرّبوا قوة العدو الغازية، وأن يؤمنوا معلومات استخبارية قيمة، وأن يحولوا المناطق الريفية إلى معسكرات مسلحة.

إن قوة حرب العصابات سايكولوجية (نفسية) في المقام الأول. ففي الحرب التقليدية يتجه نحو مواجهة الجيشين بعضهما في المعركة. هذا مغزى الاستراتيجية وما تحتاج إليه الغريزة القتالية كنوع من إخماد التوتر. وعبر تأجيل هذه المواجهة فإن القائد الاستراتيجي في حرب العصابات يخلق إحباطاً كثيفاً لدى الطرف الآخر الذي كلما تفاقم إحباطه تقلصت قدرته على التفكير المنطقي. لقد خسر نابليون أمام الروس لأن قواه الاستراتيجية انحرفت عن مسارها، وتراجع ذهنياً قبل أن يتراجع جيشه.

ولأن حرب العصابات سايكولوجية فهي قابلة للتطبيق في النزاعات الاجتماعية. في الحياة كما في الحرب، فإن أفكارنا وعواطفنا تتجه طبيعياً نحو لحظة الاتصال والاشتباك مع الآخرين. ولذلك نعتبر الأشخاص المتملصين عمداً، الذين يتجنبون الاتصال، مقلقين ومربكين للغاية. سواء أكنا نرغب بإمساكهم وتثبيتهم أم لأننا منزعجون منهم إلى حدّ نريد ضربهم، فإنهم يجذبوننا نحوهم، بحيث أنهم في الحالين يسيطرون على مسار الأمور. بعضهم يذهب أبعد، فيهاجموننا بطرق مراوغة وغير متوقعة، وهم يكسبون سيطرة مقلقة على عقولنا، وكلما استمروا بالهجوم انجررنا إلى القتال وفقاً لشروطهم. ومع التطور التكنولوجي الذي يجعل من السهل الحفاظ على حضور متبخّر أو ضبابي، واستعمال الميديا كستارة وأداة إضافية في حرب العصابات، فقد تم تعزيز هذا النوع من الحرب في المجالين السياسي والاجتماعي. في الأزمنة السياسية الساخنة يمكن استعمال حملة على نمط حرب العصابات – بالتوازي مع وجود قضية ما – لشن حرب الشعب أو الناس ضد المؤسسات والشركات الضخمة. وفي هذا النوع من المعارك العامة يحب الجميع القتال إلى جانب مقاتلي حرب العصابات لأن المشاركين فيها منغمسون بعمق في الصراع، وليسوا مجرد أسنان في آلة ضخمة.

كان فرانكلين روزفلت من هذا الصنف من المقاتلين السياسيين. كان يحب القتال بطريقة تملصية ويضع خططاً استراتيجية لكي يحرم الجمهوريين أي أهداف يمكنهم ضربها. وقد استغلّ وسائل الإعلام لكي يجعل نفسه يبدو حاضراً في كل مكان ويشن ما يشبه حرب العصابات ضد مصالح أصحاب الثروات. وبأسلوب كلاسيكي عني أيضاً بجعل الحزب الديمقراطي أقلّ مركزية وأكثر حركية في خوض المعارك المحلية. لكن هذا النوع من الحرب لم يكن بالنسبة إليه استراتيجية متناسقة بقدر ما كان أسلوباً. فمثل كثيرين أحسّ بصورة غير واعية بقوة التملص وحارب بهذه الطريقة إلى حدّ كبير لكن لإنجاح هذه الاستراتيجية من الأفضل دائماً استعمالها بصورة واعية وعقلانية. قد تكون حرب العصابات الجانب العكسي للحرب، لكن لها منطقها الخاص، وهو منطق رجعي لكنه فعّال. لا يمكنك ارتجال هذا النوع من الحرب، بل عليك أن تفكر وتخطط بطريقة جديدة، متحركة وتجريدية ومتعددة الأبعاد.

إن الاعتبار الأول ينبغي أن يكون دائماً ما إذا كان أسلوب حرب العصابات يناسب الظروف التي تواجهها أم لا. فهو فعال بصورة خاصة مثلاً ضد عدو هجومي إنما ذكي على غرار نابليون. لأن هذا النوع من الناس لا يحتمل عدم الاحتكاك، ويعيش لكي يناور، ويتفوق بذكائه، وبضرباته. وحين لا يجد ما يوجه ضرباته نحوه تشلّ قدراته العقلية، وتصبح عدوانيته سبب سقوطه. من المثير أن نلاحظ أن هذه الاستراتيجية تنجح في الحب كما في الحرب، وفي هذه الحالة كان نابليون ضحية أيضاً: فعبر الإغواء على طريقة حرب العصابات – عبر استدراجه لمطاردتها مقدمة له الإيحاءات من دون أن توفر له شيئاً ملموساً يمسكه بيديه – تمكنت الإمبراطورة جوزفين من جعله عبداً لها.

استراتيجية الفراغ هذه تصنع العجائب على أولئك المعتادين على الحرب التقليدية. فانعدام التواصل خارج تجربتهم تماماً، بحيث يشل جميع قدراتهم الاستراتيجية. ولهذا السبب تشكّل الأنظمة أو المؤسسات البيروقراطية الضخمة هدفاً سهلاً لهذه الاستراتيجية: فهي لا تستطيع الرد إلا بطريقة

تقليدية. وفي أي حال يحتاج مقاتلو حرب العصابات إلى عدو كبير وبطيء وذي ميول عدوانية.

حين تقرّر أن حرب العصابات هي الأنسب لظروفك، ألق نظرة على الجيش الذي ستستعمله. الجيش الكبير والتقليدي غير مناسب البتة، وما يهم هو الليونة والقدرة على توجيه الضربات من زوايا عدة. والنموذج التنظيمي لهذه الحرب هو الخلية – مجموعة صغير نسبياً من الرجال والنساء المكرسين والمتقاربين والمتحفزين والمنتشرين. هذه الخلايا ينبغي أن تخترق معسكر العدو نفسه. هكذا نظّم ماو تسي تونغ جيشه في الثورة الصينية، مخترقاً جانب «الوطنيين»، ملحقاً الدمار في المدن، وخالقاً الانطباع المخادع بأن رجاله موجودون في كل مكان.

حين انضم الكولونيل في القوات الجوية الأمريكية جون بويد إلى البنتاغون في نهاية الستينات من القرن الفائت، لكي يساعد على تطوير طائرات مقاتلة، واجه حرباً بيروقراطية تقليدية، وأدرك أن المحاولة المباشرة لإقناع مسؤولين أساسيين بأهمية مشروعه، لن تأتي بنتيجة، فقرر شن حرب عصابات. وكانت خطوته الأولى والأهم تشكيل خلايا تابعة له ضمن البنتاغون، وكانت هذه الخلايا صغيرة ويصعب كشفها، مما حرم الرجعيين ضمن الإدارة من هدف يصوبون عليه حين أدركوا أخيراً أنهم يخوضون حرباً. جنّد بويد أفراد خلاياه من أولئك الأشخاص المستائين من الوضع القائم، ولاسيما الشباب، فالشباب دائماً أكثر تقبلاً للتغيير، ويحبون هذا النوع من المعارك.

بعد تركيز هذه الخلايا في الأمكنة المناسبة، بدأ بويد يجمع معلومات دائمة عما يجري داخل البنتاغون بحيث يستطيع توقع توقيت وفحوى الهجوم الذي يمكن أن يتعرض له. كما أنه استعمل هذه الخلايا لنشر نفوذه عبر الكلام الشفاهي مما جعله يخترق بصورة أعمق البنية البيروقراطية. المهم هنا أن تتفادى القنوات الرسمية للمؤسسة وميلها نحو الضخامة والتمحور في مركز واحد. اختر الحركية عوضاً عن ذلك، واجعل جيشك خفيفاً وسرياً.

كما تستطيع ربط خلاياك بجيش نظامي مثلما دعم القوزاقيون الروس جيوش ألكسندر. هذا المزيج من التــقليــدي واللاتقليــدي يمكن أن يكون بالغ الفعالية.

حين تنتهي من تنظيم خلاياك عليك أن تجد طريقة لاستدراج العدو للهجوم عليك. في الحرب عموماً يمكن تحقيق ذلك عبر التراجع، ثم العودة وضرب العدو بضربات صغيرة ثابتة لا يستطيع تجاهلها. تلك كانت الاستراتيجية الكلاسيكية التي أقنع لورنس العرب بها خلال الحرب العالمية الأولى. أما الساحر الأمريكي المالي من القرن التاسع عشر، جاي جولد، الذي خاض كرجل أعمال حروباً شبيهة بحرب العصابات، فقد فعل شيئاً مشابهاً في معاركه اليومية. كان هدفه خلق أقصى الفوضى في الأسواق – وهي فوضى يستطيع توقعها واستغلالها.

أحد أكبر خصومه كان أحد أساطين المال كومودور كورنيليوس فاندربيلت، الذي كان شخصاً عدوانياً في مجال الأعمال وانخرط في حرب مع غولد للسيطرة على سكك حديد «إيري» في نهاية العقد السادس من القرن التاسع عشر. لكن غولد حافظ على حضور شديد المراوغة، وسعى إلى كسب النفوذ ضمن القنوات الخلفية مثل الهيئة التشريعية في ولاية نيويورك التي سنّت تشريعات وقتذاك تضرّ بمصالح فندربيلت الذي دفعته ثورة غضبه إلى مطاردة غولد لتوجيه ضربة مضادة له، لكن الأخير كان ينتقل إلى هدف آخر غير متوقع. ولكي يحرم فندربيلت المبادرة الاستراتيجية ظل يستفزه وينمّي غرائزه العدوانية والتنافسية، ثم يستفزه أكثر من خلال حرمانه الهدف الذي يمكنه التصويب عليه.

كما استفاد غولد جيداً من وسائل الإعلام. فراح يعمل على أن تنشر صحيفة ما مقالاً يكون بمثابة ضربة جانبية لفندربيلت، إذ يصوره كمحتكر شرير، فيضطر الأخير إلى الردّ مما يجعل التهمة أكثر انتشاراً وعلانية، في حين ينأى غولد بنفسه عن المسألة برمتها. فالإعلام في هذه الحالة يشكّل ستاراً دخانياً ممتازاً يخفي تكتيكات حرب العصابات، ويكون في الوقت نفسه أداة

تنفيذها. استعمل وسائل الإعلام لتستفز عدوك وتحمله على تشتيت طاقاته في الدفاع عن نفسه بينما تتخذ موضع المتفرج، أو تبحث عن هدف جديد تغير عليه وتوقع عدوك في مصيدته، وحين لا يجد الأخير معركة حقيقية يتعامل معها فستراكم إحباطه ويقوده إلى ارتكاب أخطاء باهظة الكلفة.

في الحرب التقليدية تعدّ الطريقة التي تؤمن فيها المؤن والإمدادات لجيشك مسألة بالغة الأهمية. أما في حرب العصابات فإنك تعتاش على موارد أعدائك وطاقتهم وقوتهم وتحولها إلى قاعدة إمداد لك. ماو تسي تونغ على سبيل المثال كان يفعل ذلك غالباً من خلال المؤن والمعدات التي يسلبها من العدو. أما غولد فقد بدأ عملياً بالتسلل إلى حلقة فندربيلت الداخلية بوصفه شريكاً مالياً، ثم استغلّ موارده الهائلة لكي يموّل معركته ضده. فاستعمال موارد العدو يساعدك على الاستمرار أطول فترة ممكنة تحتاج إليها حرب العصابات لتحقق النجاح. وفي أي حال عليك أن تخطط للاستمرار بأكبر اقتصاد ممكن بحيث تتمكن من الاستفادة من مواردك على المدى الطويل.

في معظم النزاعات يشكّل الوقت عاملاً خطيراً، يمكن أن ينطبق خلاله «قانون مورفي»: إذا كان أي شيء قابل للتدهور فإنه سيتدهور حقاً. لكن إذا كان جيشك صغير الحجم ويتمتع بالاكتفاء الذاتي نسبياً فإن نسبة الخطر تتضاءل، في حين تعمل على تحويل عامل مرور الزمن نوعاً من الكابوس لعدوك، حيث تنهار معنوياته، وتتشتت موارده، وحتى استراتيجيون عظماء مثل نابليون يجدون أنفسهم في مواجهة مشكلات لم يتكهنوا بها البتة. تأثير ذلك مضاعف: مع بروز المشكلات المتتالية يبدأ العدو بارتكاب الأخطاء، التي تؤدي إلى المزيد من المشكلات وهكذا دواليك.

اجعل الزمن سلاحاً هجومياً في خطتك الاستراتيجية. صمّم مناوراتك لكي تضع عدوّك في حال من الاستنفار الدائم، معتقداً أن معركة أخرى ستنهي الحرب. ينبغي أن تجعله يتدهور ببطء، عبر ضربة جانبية مفاجئة وحادة، وعبر رؤية واضحة للفخ الذي تضعه له، وستجده قد تراجع تلافياً للضرر. دعه يحصل على مواقع أساسية توهمه بالنجاح. وسيتمسك بهذه

المواقع بكل عزم، بينما تتزايد ضرباتك الموضعية وغاراتك المفاجئة. ثم، حين يتفاقم ضعفه، قم بتسريع وتيرة الهجمات. دعه يأمل النجاح، ويظل معتقداً أنه يستحق ما يكابده من أجله، حتى ينتصب الفخّ كلياً. ثم قم بتحطيم أوهامه.

حين تمدّد الزمن فإنك، على عكس الاعتقاد السائد، توسّع المكان أيضاً. فما تريده هو نقل القتال إلى مناطق خارج مسرح الحرب، يشمل الرأي العام المحلي والدولي، ويحول الحرب إلى قضية سياسية وكونية، مما يجعل الرقعة التي يحتاج العدو إلى الدفاع عنها واسعة جداً. إن الدعم السياسي لا يقدّر بثمن في حرب العصابات السرية، وكلما طال أمد القتال رفع الغطاء الأخلاقي أكثر فأكثر عن العدو، وازدادت عزلته. حاول دائماً أن تربط حرب العصابات التي تريد خوضها بقضية يمكنك الدفاع عنها بوصفها عادلة وجديرة بالتضحيات.

يمكنك أن تربح حرب العصابات بإحدى طريقتين. الأولى أن تزيد مستوى هجماتك حتى يتدهور عدوك، ثم تقضي عليه، مثلما فعل الروس مع نابليون. والطريقة الثانية هي أن تجعل الإنهاك الذي يعيش تحته يصب في صالحك: تدعه يستسلم فحسب، لأن المعركة ما عادت تستحق الآلام التي تتسبب بها له. الطريقة الثانية هي الفضلى. فكلفتها أقل، ومظهرها أفضل، لأن العدو يبدو أنه وقع في شرّ أعماله. لكن حتى حرب العصابات لا تستطيع أن تستمر إلى الأبد، ويمكن أن تنقلب ضدك في لحظة معينة، فإذا ما تطلب الوصول إلى النهاية وقتاً طويلاً عليك بالهجوم والقضاء على العدو. في حرب فيتنام أطال الفيتناميون الشماليون الحرب حتى وصلوا إلى مرحلة باتت مكلفة لهم أيضاً. ولذلك أطلقوا هجوم «تيت» في 1968، لكي يسرّعوا انهيار الجهود العسكرية الأمريكية.

إن المرونة هي جوهر حرب العصابات. سيحاول العدو دائماً أن يكيّف نفسه مع ما تفعله، محاولاً إيجاد موطئ قدم في المنطقة الجديدة غير المألوفة بالنسبة إليه. عليك أن تكون مستعداً للتغيير والتكيّف مع المفاجآت: وقد

يعني هذا أحياناً القتال بطريقة تقليدية، وتركيز جيشك للهجوم هنا أو هناك، ثم الانتشار مجدداً. إن هدفك إنزال أكثر فوضى ممكنة في معسكر عدوك وإيصاله إلى ميدان لا يألفه. تذكّر أن هذه الحرب نفسية. وهي تعني على المستوى الاستراتيجي ألا تمنح عدوك أي شيء ملموس يمكنه التمسك به والاعتماد عليه. وبهذه الطريقة فإن عقله يصبح متشبثاً بحبال الهواء وعقله هو الذي يسقط أولاً.

صورة

البرغش. معظم الحيوانات يمكن مهاجمتها من الأمام أو الخلف أو الجانب، أما البرغش فلا تشعر بوجودها إلى من خلال الطنين المزعج الذي تحدثه في أذنيك. وفي الأثناء فإن جلدك يشكّل هدفاً لامتناهياً. وحين تنال ما يكفي من القرصات تدرك أن الحل الوحيد هو الكف عن القتال والابتعاد قدر الإمكان.

حجة

«كل ما له شكل يمكن التغلب عليه، وكل ما له هيئة يمكن هزمه. لذلك يخفي الحكماء أشكالهم في العدم ويتركون عقولهم تطوف في الفراغ» — هواينازي (القرن الثاني ق.م).

نقض

من الصعب التغلب على حرب العصابات، ولهذا فهي فعالة جداً. إذا ما وجدت نفسك في مواجهة مقاتلين بحسب هذا المنهج وقمت بمقاتلتهم بالطريقة التقليدية، فإنك ستقع في حبائلهم، ولا يعدّ الفوز بمعركة ما أو كسب أرض ما مهماً في هذا النوع من الحرب. إن الاستراتيجية الوحيدة المضادة هي أن تعكس أسلوب هؤلاء المقاتلين المعاكس، وتحيّد عنصر التفوق لديهم. يجب أن تنكر عليهم حرية الوقت والمجال المكاني الذي يحتاجون

إليه، وأن تعمل على عزلهم، مادياً (جسدياً) وسياسياً وأخلاقياً. وفوق كل شيء لا يجب أن ترد بطريقة تدريجية، وأن تتقدّم بقواك شيئاً فشيئاً مثلما فعلت أمريكا في حرب فيتنام. فأنت بحاجة إلى نصر سريع وحاسم. وإذا بدا ذلك مستحيلاً فمن الأفضل الانسحاب بينما تستطيع ذلك بدلاً من الغرق أكثر في حرب الاستنزاف هذه التي يريد مقاتل حرب العصابات استدراجك إليها.

27

اظهر بمظهر من يعمل من أجل مصالح الآخرين بينما تعزّز مصالحك

استراتيجية التحالف

الطريقة المثلى لكي تتقدم بقيتك بأقل جهد ممكن، وأقل سفك للدماء، هو ان تخلق شبكة متنقلة من الحلفاء، جاعلاً الآخرين يعوضون عن النواقص التي لديك، والقيام بأعمالك القذرة، وخوض حروبك بدلاً منك، وبذل طاقتهم لدفعك قدماً. يكمن هذا الفن في اختيار الحلفاء الذين يناسبون احتياجاتك الراهنة ويملأون ثغراتك. قدّم لهم الهدايا واعرض عليهم الصداقة، وساعدهم في وقت الحاجة، وكل هذا لكي تعميهم عن الواقع وتجعلهم ملزمين سراً تجاهك. وفي الوقت نفسه اعمل على زرع الشقاق في تحالفات العدو وإضعافه عبر عزله. وبينما تشكّل التحالفات المناسبة إنأى بنفسك عن العلاقات السلبية.

الحليف المثالي

في العام 1467 تلقى تشارلز، كونت تشارلوي، البالغ من العمر 34 عاماً، الأخبار التي كان سراً ينتظرها بفارغ الصبر: والده، دوق بورغوندي، المعروف بلقب «فيليب الصالح»، قد توفي، مما يجعله الدوق الجديد. كان الأب والابن قد تصادما على مر السنوات الماضية. فالأول كان صبوراً وعملياً وخلال فترة حكمه تمكن من توسيع بورغوندي الواسعة أساساً. أما الابن فكان أكثر طموحاً وميلاً إلى الحرب. وكانت الإمبراطورية التي ورثها مترامية الأطراف تشمل فلاندرز وهولندا وزيلند، ولوكسمبورغ إلى الشمال من فرنسا راهناً، إضافة إلى دوقية بورغوندي نفسها الواقعة إلى شمال شرق فرنسا. وقد أصبحت لديه بعد موت أبيه القوة والموارد الكافية لكي يحقق حلمه بغزو ألمانيا وما بعدها.

كان ثمة عائقان يقفان في طريقه. الأول دويلات سويسرا المستقلة الواقعة إلى شرق بورغوندي، والتي سيضطر إلى ضمها لأراضيه بالقوة قبل أن ينتقل إلى جنوب ألمانيا. لكنّ السويسريين كانوا مقاتلين أشداء لا يستسلمون بسهولة أمام أي غزو. لكن في نهاية الأمر فإن جيشهم أضعف بكثير من حيث العدد والقوة من جيش الدوق. أما العائق الثاني فكان يتمثل في الملك الفرنسي لويس الحادي عشر، وهو ابن عم تشارلز ومنافسه الأساسي. وكانت فرنسا وقتذاك لا تزال دولة إقطاعية تتكون من دوقات عديدة على غرار بورغوندي، وكان الملك مرتبطاً بتحالفات مع دوقاتها. لكن كانت هذه الدوقات قوى مستقلة في واقع الأمر ويمكنها تشكيل اتحاد خاص بها إذا ما تجرأ الملك على استفزازها. وكانت بورغوندي الدوقية الأقوى بينها جميعاً وكان الجميع يعرف أن لويس يحلم بضمها إلى فرنسا وتحويل الأخيرة إلى قوة موحّدة.

ورغم ذلك كان تشارلز واثقاً من أنه يستطيع التفوق على ابن عمه الذي يكبره سناً في مجالي الدبلوماسية والحرب. ففي نهاية الأمر كان لويس ضعيفاً، بل رقيق النفس والفكر. وإلا كيف يمكن تفسير شغفه بالدويلات

الكلب والديك والثعلب

كان كلب وديك صغير أصبحا صديقين يمشيان معاً على الطريق. ومع هبوط المساء طار الديك الصغير إلى شجرة لينام، وذهب الكلب لينام تحت الشجرة، حيث كان ثمة حفرة. وكعادته صاح الديك قبيل انبلاج الفجر، وهذا نبّه ذئب موجود في الجوار إليه، فصعد على الشجرة ونادى على الديك: «أرجو أن تنزل يا سيدي لأنني أود معانقة كائن مثلك يملك مثل هذا الصوت الرائع». فردّ الديك عليه سأنزل بعد أن توقظ الكلب النائم عند الجذع. وعندما نزل الذئب ليوقظ الكلب «الحارس» انقض الأخير عليه ومزقه أشلاء. تعلمنا هذه الحكاية أن الرجال

السويسرية؟ منذ بداية حكمه تقريباً عامل هذه الدويلات باهتمام بالغ، بل كمساوية لفرنسا نفسها. كان ثمة العديد من الدول الأقوى التي يمكنه التحالف معها لكي يزيد قوة فرنسا، لكنه بدا مهووساً بالسويسريين. ربما كان يشعر بالحب الغريزي لنمط عيشهم البسيط، خصوصاً أنه يتمتع بذوق فلاحي لا يتناسب وملك. كما كان ينفر من الحرب ويفضّل شراء السلام، ولو بثمن باهظ، على أن يموّل جيشاً.

كان من الحتمي أن يضرب تشارلز الآن قبل أن يعقل لويس ويبدأ بالتصرف كملك. فوضع خطة لتحقيق طموحاته: سيتحرك أولاً إلى الإلزاس بين فرنسا وألمانيا، ويضم الممالك الضعيفة في تلك المنطقة. ثم يشكل تحالفاً مع الملك المحارب العظيم إدوارد الرابع ملك إنجلترا ويقنعه بوضع جيش كبير في «كاليه»، أما جيشه هو فسيتحد بالجيش الإنجليزي في الراين، في وسط فرنسا، حيث يتمّ تتويج إدوارد ملكاً جديداً على البلاد. سيتخلص الدوق والملك إدوارد من جيش لويس الضعيف بسهولة، ثم يزحف الأول شرقاً، عبر الدويلات السويسرية، بينما يزحف إدوارد جنوباً. ومعاً يشكلان القوة المهيمنة في أوروبا.

بحلول العام 1474 اصبخ كل شيء جاهزاً بعد موافقة إدوارد وتوقيعه على الخطة. فبدأ الدوق زحفه نحو الراين الأعلى، لكن ما أن بدأ بمناوراته علم أن جيشاً سويسرياً ضخماً قام بغزو موطنه بورغوندي. وهذا الجيش موّله لويس الحادي عشر نفسه. وبذلك كان لويس والسويسريون يرسلون إنذاراً واضحاً للدوق بأنهم لن ينظروا بلطف إلى أي غزو مستقبلي قد يقوم به للدويلات، لكن تشارلز كان لديه ما يكفي من القوات في بورغوندي لطرد السويسريين. لم يكن رجلاً يستفز بهذه الطريقة، والطرفان سيدفعان ثمن غزوهما المتهوّر.

في صيف 1475 حطّ الجيش الإنجليزي– وهو أضخم جيش يعدّ حتى الآن لغزو فرنسا– إلى «كاليه» بقيادة إدوارد نفسه. واتجه تشارلز لملاقاة إدوارد لكي يختما خططهما ويحتفلا بغزواتهما الوشيكة. ثم عاد بسرعة إلى جيشه الذي كان يزحف جنوباً عبر اللوراين، تمهيداً لانضمام الجيشين في الراين.

الحساسين، حين يهاجمهم العدو، يحولونه إلى شخص آخر أفضل في الدفاع عنه منه.

«حكايات آسوب»، القرن السادس ق.م.

فجأة بلغت تشارلز بعض الأخبار المقلقة: أبلغه جواسيسه في البلاط الفرنسي أن لويس بدأ مفاوضات سرية مع إدوارد. ويبدو أنه أقنعه بأن تشارلز يستغله لمآربه الخاصة وأنه ليس أهلاً بالثقة. وبما انه يعرف أن خزانة المال الإنجليزية ضعيفة، فقد عرض لويس على إدوارد شروط سلام سخية، تتضمن راتباً سنوياً ضخماً يدفع للملك وبلاطه. وخلال المفاوضات أمتع لويس إدوارد بأفخر الطعام والشراب، وفي النهاية حصل على معاهدة معه، فعاد الأخير بجيشه وسط سخط تشارلز وذهوله.

لم يكن الدوق قد تعافى من تلك الأخبار المريرة حين أرسل له لويس فجأة مبعوثين للتفاوض معه على هدنة طويلة الأمد بين الطرفين. وكان ذلك تصرفاً نموذجياً من الملك الفرنسي، فكل ما يفعله متناقض وغير مثابر. ما الذي كان يدور في خلده؟ فتوقيع هدنة يعني أن تشارلز يستطيع الآن الزحف بثقة ضد السويسريين، وهو يعلم أن فرنسا لن تتدخل. ربما كان دافع الملك هو خوفه الكبير من الحرب. وافق تشارلز بسرور على الهدنة.

ثارت ثائرة السويسريين، فقد كان لويس صديقهم والآن في لحظة الخطر الوشيك تخلى عنهم. لكنّ السويسريين كانوا معتادين على القتال بمفردهم فبدأوا حشد جنودهم.

وفي شتاء 1477 عبر الدوق التواق إلى النصر جبال جورا واتجه شرقاً. كان السويسريون بانتظاره قرب بلدة غراندسون. وكانت المرة الأولى التي يعارك فيها تشارلز السويسريين، وفوجئ بما واجهه. بدأت المعركة بأبواق السويسريين التي راحت تتردد أصداؤها المرعبة عبر الجبال، ثم انحدر آلاف الرجال على سفوح الجبل نحو البورغونديين. وكانوا يتقدمون بدقة هائلة، وبقوات مرصوصة، مادين رماحهم مثل شيهم عملاقاً يتحرك. أما خاصرة جيشهم ومؤخرته فكانت محمية بحملة الفؤوس. كان المشهد مرعباً، وأمر الدوق خيالته بهجمات متتالية لكي يخترق صفوف السويسريين المرصوصة، فقط ليراهم وهم يذبحون. وكان صعباً عليه المناورة في تلك الجبال الوعرة، إضافة إلى شراسة السويسريين واستحالة اختراق تشكيلاتهم. وفجأة برزت

بما أن روما، سواء بالاختيار أم بالحظ، اتخذت جميع الخطوات الضرورية لتحقق العظمة لنفسها، فإنها لم تتغاضى عن الخداع. لم يمكنها في البداية أن تكون أكثر خداعاً مما في الوسائل التي اعتمدتها، كما كنا نقول قبل قليل، لكي تكسب الحلفاء، بما أنه تحت هذا العنوان جعلت جميع هؤلاء الحلفاء خدماً لها مثلما كان الحال مع اللاتينيين وغيرهم. فأفادت نفسها بداية من جيوشهم لكي تخضع الشعوب المجاورة ولكي تبني سمعتها كدولة، ثم بعد أن أخضعتها كبرت إلى حدّ أنه بات بوسعها هزم أي كان. لم يدرك اللاتينيون أنهم في حقيقة الأمر مجرد عبيد لها لو لم يروا هزيمة السمناتيين مرتين ويقبلوا بشروط روما.

«المطارحات»، نيكولو ماكيافيلي، 1520.

قوات سويسرية كانت مختبئة في الغابات، إلى يمين الجيش البورغوندي. فاضطر جيش الدوق إلى الانسحاب، وانتهت المعركة بذبحة، تمكن الدوق من النجاة منها.

بعد بضعة أشهر جاء دور السويسريين للقيام بالهجوم والزحف إلى اللوراين. وفي كانون الثاني 1478 قام الدوق بهجوم مضاد بقواته الهزيلة، ومرة أخرى حوصر البورغونديين وهذه المرة لم يتمكن الدوق من النجاة. تمّ التعرف على جثته في ميدان المعركة وقد شق رأسه إلى نصفين بفأس مقاتل سويسري، أما جسده فقد اخترقته الرماح.

خلال الأشهر التي تلت موت تشارلز تمكن لويس من ضم البورغوندي، مزيلاً بذلك آخر قوة إقطاعية تقف في وجه توحيد فرنسا. من دون أن يدرك وقع الدوق فريسة لخطة لويس القاضية بتدميره من دون التضحية بجندي فرنسي واحد.

تفسير

حمل الملك لويس الحادي عشر لقب «الملك العنكبوت»، بعد أن اشتهر بالشباك التي ينصبها بأناة لأعدائه. وكانت تكمن عبقريته في تفكيره بالمستقبل وسلوك طرق غير مباشرة للوصول إلى أهدافه– وكان هدفه الأعظم تحويل فرنسا من دولة إقطاعية إلى قوة عظمى موحدة. كانت بورغوندي العائق الأكبر أمامه، وهو عائق لم يكن قادراً على مواجهته بصورة مباشرة، فجيشه أضعف من جيش تشارلز، ولم يرد إشعال حرب أهلية. لكن قبل أن يصبح ملكاً كان قد خاض حرباً صغيرة مع السويسريين ورأى تشكيلاتهم العسكرية وكيف يستغلون الجبال لمصلحتهم. وكان يرى أنه لا يمكن هزمهم في الحرب. فوضع خطة يستدرج فيها تشارلز لغزو دويلاتهم بحيث يتمّ تدمير آلته العسكرية.

تمّ حبك خيوط الخطة بدقة. أولاً أمضى لويس سنوات مدللاً السويسريين، وموثقاً علاقته بهم حتى يصبحوا غافلين عن أهدافه الفعلية. وقد أربك هذا

التحالف تشارلز المتعجرف، الذي لم يستطع وجه الفائدة التي يرتجيها ابن عمه من تحالف كهذا. وكان الملك يعلم أيضاً أنه بحمله السويسريين على غزو بورغوندي في 1474 ستثور ثائرة تشارلز بحيث يفقد كل صبره وتستولي عليه فقط الرغبة بالانتقام.

حين حطّ إدوارد في «كاليه»، كان الملك قد توقع الغزو واستعدّ له. بدلاً من أن يحاول صدّ هذا العدو الجبار، عمل على فكّ التحالف بين تشارلز وإدوارد عبر إغرائه بتحقيق مصالحه الذاتية: فمن دون أن يخاطر بخوض معركة واحدة بعيداً عن دياره سيتلقى دفعة مالية سخية جداً بحيث يستحيل عليه رفضها. مرة أخرى، حين فكّر لويس قدماً، كان يعرف أنه حين يستولي على إقطاعية بوروغوندي الثرية فإنه سيعوّض وأكثر عما سيدفعه لإدوارد. وحين تخلى الإنجليز عنه أصبح تشارلز معزولاً، لكنه ظل مصمماً على الانتقام من السويسريين لغزوهم بورغوندي. وعندها انتقل إلى عقد هدنة معه، متخلصاً من آخر عائق محتمل في طريق تشارلز إلى الدويلات السويسرية. هذه المعاهدة الجديدة ستثير غضب أصدقائه السويسريين لكن لماذا يبالي بذلك؟ فالصداقة لم تكن تعني الكثير بالنسبة إليه، والسويسريون سيقاتلون للدفاع عن أرضهم به أو من دونه. بكل صبر ووضوح رؤية حيال أهدافه، استعمل لويس التحالفات كنوع من الحرب غير الدموية، مستعيناً بالآخرين لسحق أعدائه.

نفهم جميعاً أهمية الحلفاء بصورة غريزية، لكن لأننا نتصرف مدفوعين بالعواطف والمشاعر، بدلاً من التفكير الاستراتيجي فإننا نقوم بأسوأ التحالفات أحياناً. الخطأ الشائع هو أن نفكّر أنه كلما ازداد حلفاؤنا كان ذلك أفضل، لكن النوعية أهم بكثير من الكمية. فحين نعقد الكثير من التحالفات نخاطر بأن نتورّط في حروب الآخرين. وأحياناً نميل إلى النقيض معتبرين أن الحصول على حليف واحد قوي، يكفي. لكن الحليف القوي يميل غالباً إلى الاستفادة منا قدر الإمكان، ويتخلى عنا حين لا يعود بحاجة إلينا، تماماً مثلما تخلى لويس عن السويسريين. لذلك من الخطأ الاعتماد على شخص واحد. أخيراً،

نختار أحياناً من يبدون الأكثر وداً وصداقة، ونحسب أنهم يكونون أوفياء لنا. هكذا، فإن عواطفنا تجعلنا نضيّع أهدافنا.

افهم هذا: الحلفاء الأفضل هم أولئك الذين يعطونك شيئاً لا تستطيع الحصول عليه وحدك، كأن يملكوا الموارد التي تفتقر إليها، أو يقوموا بالأعمال القذرة بدلاً منك أو يخوضوا عنك معاركك، مثل السويسريين الذين ليسوا الأقوى أو الأوضح دائماً كحلفاء. كن خلاقاً وابحث عن الحلفاء الذين لديك ما تقدمه لهم في المقابل، منشئاً معهم صلة قائمة على المصلحة الذاتية. فحين تخسر حلفاء كهؤلاء في الوقت المناسب لن تدمر أو تشعر بالخيانة. عليك أن تعتبرهم أدوات مؤقتة، حين لا تعود بحاجة إليها، فإنك لا تتخلى عن حبك في تخليك عنها.

«إن موارد حليف قوي يمكن أن تكون مفيدة لأولئك الذين يلجأون إليها، لكنها خطرة على من يعتمد عليها بالكامل».

نيكولو مكيافيلي، الأمير (1513).

الحلفاء الخطأ

في نوفمبر 1966، واجه موراي بوين، وهو بروفيسور في علم النفس العيادي في جامعة جورجتاون وأحد أكثر الأطباء النفسيين العائليين شهرة، أزمة عائلية في بلده وافرلي، بولاية تنيسي. كان بوين الابن الأكبر بين خمسة أولاد. وكانت عائلته تدير معمل جعة «بيرة» ناجحاً منذ عدة أجيال. وكان الأخ الثالث جون يدير المعمل منذ مدة طويلة، وكان يشعر بالإجهاد وبأن عمله لا يلاقي التقدير الكافي، فبدأ يطالب بالنسبة الأكبر في المصنع. وقد أيده في ذلك الوالد، أما الأم فعارضت. وتوزّع بقية أفراد العائلة بين الطرفين، حتى بات الوضع شديد التوتر.

في الوقت نفسه أدت وفاة في عائلة زوجة جون إلى أصابتها بالاكتئاب

وبدأت حالتها تؤثر على صحة زوجها. وكان التأثير يصل إلى بقية العائلة، وبدأت أخت بوين، وهي الثانية في العائلة والأكثر اضطراباً تظهر علامات الانهيار العصبي. لكن خشية بوين الكبرى كانت على أبيه الذي كان يعاني من قلب ضعيف. وكطبيب عائلي كان بوين قد درس ظاهرة أسماها «موجة القلق» حيث يؤدي حادث هامشي إلى إثارة ما يكفي من الاضطراب العاطفي يؤدي إلى وفاة الأكبر سناً أو ضعفاً في العائلة. كان عليه أن يجد طريقة للتخلص من موجة القلق هذه ضمن عائلته.

وكانت مشكلة بوين أنه هو نفسه كان يعاني من مشكلات عائلية ومهنية في ذلك الوقت. وإحدى أهم نظرياتها كانت تقول إن أفراد العائلة يكونون في حالة صحية جيدة بقدر ما يمكنهم تمييز أنفسهم عن بعضهم البعض، ويشكلون هويتهم الخاصة، ويكونون قادرين على اتخاذ القرارات بأنفسهم، في الوقت نفسه الذين يكونون فيه فاعلين ومندمجين في عائلتهم. وكان يجد هذه مهمة نفسية صعبة على الجميع، فالعائلة لديها نوع من الأنا الجماعية وشبكة العواطف المتداخلة، فيتطلب الأمر جهداً كبيراً لتأسيس استقلالية خارج هذا النظام. ومع ذلك كان يعتبر أن فعل ذلك مهم جداً للجميع، وهو ضروري جداً للأطباء العائليين الذين لا يمكنهم مساعدة الآخرين إذا لم يتمكنوا من تمييز أنفسهم عن عائلاتهم، وحملوا مشكلاتهم العائلية إلى حياتهم المهنية.

وها هو البروفسور بوين، رجل في مطلع خمسيناته، عمل لسنوات على علاقته بعائلته، ليجد في النهاية أن الحركية العائلية تشده إليها، ويتراجع عاطفياً، وغير قادر على التفكير السليم، كلما ذهب إلى زيارة عائلته في تنيسي. وهذا جعله يشعر بإحباط عميق. آن الأوان، قرّر، لخوض تجربة شخصية جذرية في زيارته المقبلة لهم.

في نهاية كانون الثاني 1967 استلم جون بوين رسالة طويلة من أخيه موراي. لم يكن الشقيقان قد تراسلا منذ مدة طويلة، وفي واقع الأمر كان جون يحتقر أخاه ويتجنب لقاءه منذ سنوات، لأنه كان يشعر أن والدته تقف

ستة في المكان الثالث تعني: يعثر على رفيق. الآن يقرع الطبل، الآن يتوقف. الآن يبكي، الآن يغني. هنا قوة الرجل لا تكمن في ذاته بل في علاقاته بالآخرين. لا يهم مدى قربه منهم، فإذا كان مركز ثقله يعتمد عليهم فسيظل يتأرجح بين الأسف والفرح. ذها مصير أولئك الذين يعتمدون على اتفاق داخلي مع أشخاص آخرين يحبونهم...

«كتاب التحولات»، الصين، نحو القرن الثامن ق.م.

دائماً إلى جانب موراي، مع أن جون هو الذي يدير أعمال العائلة. في الرسالة سرد موراي الكثير من الأقاويل التي رواها له أفراد من العائلة على مرّ السنين حول جون، مضيفاً كل مرة أنه كان يفضل ألا يسمع أخاه الحساس، أي جون، هذه الأقاويل،، وقال له إنه تعب من هذه القصص وأنه يريد التواصل معه بصورة مباشرة. وختم الرسالة بأنه ليس من الضرورة بأن يلتقيه خلال زيارته التالية إلى منزل العائلة، فقد قال له كل ما كان يريد قوله، ووقع الرسالة: «أخوك المخلص المتوسط».

كلما فكر جون في الرسالة ازداد غضباً. لقد ولّد موراي متعمداً الشقاق بينه وبين بقية عائلته. ثم بعد بضعة أيام تلقت أخت الرجلين الصغرى رسالة من موراي، يقول فيها إنه سمع عن أزمتها العاطفية، وأنه راسل جون يطالبه برعايتها حتى عودته إلى البيت. ووقع الرسالة: «أخوك القلق». وكانت هذه الرسالة مزعجة للأخت بقدر ما كانت رسالة جون، فقد سئمت من أن يعاملها الآخرون كأنها مريضة – وكان هذا يجعلها أكثر قلقاً مما هي عليه. وبعد فترة قصيرة أرسل موراي رسالة ثالثة إلى أمه. وذكر الرسالتين اللتين أرسلهما إلى أخته وأخيه. وقال إنه يحاول إزالة الأزمة العائلية عبر توجيه كل الاهتمام نحوه، وإنه أراد استفزاز أخيه وقلب كيانه وإنه لديه المواد الكافية للمزيد من الاستفزاز إذا لزم الأمر، لكن من الحكمة، أضاف في رسالته لأمه، ألا تشارك هذه المعلومات مع «العدو»، وأنه ينبغي بها الاحتفاظ بهذه المعلومات لنفسها، وأخيراً وقّع على الرسالة «ابنك الاستراتيجي». فظنّت الأم أن ابنها فقد عقله وأحرقت الرسالة.

سرعان ما انتشرت أخبار هذه الرسائل بين أفراد العائلة، مثيرة سلسلة من الاتهامات والاهتمامات والقلق. كان الجميع متوتراً بشأنه، لكن جون كان قلب العاصفة. وعرض رسالة موراي على أمه التي ساءها الأمر كثيراً. ووعد جون أنه هذه المرة حين يزورهم موراي فإنه لن يتجاهله بل سيواجهه ويلقنه درساً.

وصل موراي إلى وافرلي في بداية فبراير، وفي الليلة الثانية من زيارته،

خلال عشاء في منزل أخته جاء جون مع زوجته، وكان الوالد والأم حاضرين أيضاً. استمر اللقاء نحو ساعتين، وشارك فيه موراي وجون وأمهما. كانت مواجهة عائلية مريرة. وهدّد جون الغاضب برفع دعوى قانونية على موراي بسبب قصصه الشائنة عنه واتهم أمه بالتآمر مع ابنها المفضل ضده. وحين أكد موراي أنه وأمه متواطئان، وأن كل شيء تم الاتفاق عليه بينه وبين أمه قبل سنوات، ثارت ثائرتها، وأنكرت معرفتها بأي مؤامرة وقالت إنها لن تخبر موراي بشيء بعد اليوم. أما جون فروى قصصه هو عن أخيه البروفسور، وردّ عليه موراي بأنها قصص مسلية لكنه يعرف قصصاً أفضل منها. تركزت المحادثة برمتها حول أمور شخصية والكثير من العواطف المكبوتة ظهرت على السطح. لكن موراي ظلّ منفصلاً عاطفياً عن هذه الأمور بشكل غريب، وكان حريصاً على ألا ينحاز لأحد، بحيث لم يكن أحد سعيداً بما قاله.

في اليوم التالي زار موراي جون في منزله، وكان الأخير لسبب ما مسروراً برؤيته. وروى موراي المزيد من الأقاويل عن جون، بما فيها كيف يتحدث الجميع عن مدى براعة جون في إدارة أعمال العائلة أخذاً في الاعتبار كل الضغط الذي يتعرض له. فصارح جون، الذي صار عاطفياً، أخاه بكل مشكلاته، وكيف أنه قلق على أختهما، وحتى أنه يظن أنها قد تكون معوقة عقلياً. لاحقاً ذلك اليوم زار موراي الأخت وأخبرها بما قاله جون عنها، وردّت بأنها قادرة على الاعتناء بنفسها، وأنها سئمت من قلق العائلة التطفلي عليها. وأتبع موراي هاتين الزيارتين بعدد من الزيارات لأفراد العائلة المختلفين، وفي كل حالة كلما حاول شخص أن يردد الأقاويل عن شخص آخر أو يحاول كسب تأييد موراي إلى جانبه وسط التجاذب العائلي، كان يتجنب المحاولة إما عبر القيام بتعليق حيادي أو نقله إلى الشخص المعني.

يوم مغادرة موراي البيت جاء الجميع لوداعه. بدت الأخت أكثر استرخاء، وكذلك الأب. كان مزاج العائلة مختلفاً بشكل كبير. وبعد أسبوع بعثت له أمه رسالة تقول في ختامها «رحلتك الأخيرة بكل طلعاتها ونزلاتها كانت أفضل زيارة قمت بها حتى الآن». أما جون فأصبح يراسله بانتظام. وانتهى

سقط ثعلب في بئر وكان محتملاً أن يظل عالقاً هناك، لكن جاء ذكر ماعز إلى تلك البئر لأنه كان ظمآن ورأى الثعلب فسأله ما إذا كانت المياه جيدة. قرر الثعلب التحلي بالشجاعة وألقى خطبة عظيمة حول روعة المياه. فقام الماعز العطشان بالنزول إلى البئر، وبعد أن روى عطشه سأل الثعلب ما الطريقة الفضلى برأيه للخروج من البئر. فأجاب الثعلب: «حسناً لدي طريقة ممتازة لذلك. وهذا يعني بالطبع أن نعمل معاً. إذا استندت بقائمتك الأمامية إلى الجدار وأبقيت قرنيك عالياً في الهواء فيمكنني أن أتسلقهما والخروج ثم رفعك». أعجب الماعز بهذه الفكرة وقام الذئب أولاً بتسلق قائمتيه ثم كتفيه حتى وصل إلى قرنيه. ووجد نفسه

الصراع حول السيطرة على أعمال العائلة. وأصبحت زيارات موراي لعائلته أمراً يتطلع إليه الجميع، حتى مع استمراره في ممارسة الحيل نفسها.

كتب موراي لاحقاً عن هذه الحادثة ودمج ما تعلمه منها ضمن التمرينات التي كان يجريها مع عائلات معالجين عائليين آخرين. واعتبرها حادثة مفصلية في حياته.

عند حافة البئر فرفع نفسه وخرج وفرّ سريعاً. فناى عليه الماعز لائماً إياه على خرق الاتفاق القاضي بالمساعدة المتبادلة..

«حكايات إيسوب»، القرن السادس ق.م.

تفسير

كانت استراتيجية بوين في الاختبار الذي أجراه على عائلته، بسيطة: سيجعل من المستحيل على أي طرف من أطراف العائلة جعله ينحاز إلى طرفه. وسيتسبّب عمداً بعاصفة عاطفية لكي يكسر جمود المواجهة العائلية، مستهدفاً على وجه الخصوص أخاه وأمه، بوصفهما القوتين الأساسيتين في هذه المواجهة. وسيدفع عائلته إلى رؤية الأمور بطريقة جديدة عبر حملهم على التكلم في الأمور الشخصية بدلاً من تجنّبها. كما سيعمل على نفسه للحفاظ على هدوئه وعقلانيته، والتملّص من أي رغبة سواء للهرب من المواجهة أو السير بمنطقها.

وفي خضم هذا الاختبار، أحسّ بوين بشعور غامر بالخفّة، يكاد يشبه النشوة. فللمرة الأولى في حياته شعر بالاتصال بعائلته من دون أن يعلق في قبضتها العاطفية. كان قادراً على الانخراط في هموم هذه العائلة والمجادلة والمزاح من دون العودة إلى ثورات الغضب الصبيانية أو التوق إلى أن يكون مقبولاً من أفرادها ولو بطريقة خاطئة. وشعر أنه كلما تعامل مع عائلته بهذه الطريقة، صارت الأمور أسهل.

أنجز هرقل هذه المهمات العشر خلال ثماني سنوات وشهر واحد. لكن إيرسثتيوس لم يحسب المهمة الثانية والخامسة، وحدد له مهمتين إضافيتين. المهمة الحادية عشرة أن يقطف ثمرة من شجرة التفاح الذهبية، وهي هدية الأم الأرض لهيرا، والتي كانت تحبها كثيراً بحيث زرعتها في حديقتها المقدسة عند سفوح جبل أطلس، حيث تكمل عربات الشمس رحلتها وحيث ماشية أطلس المكونة من ألفي حيوان ترعى في مروجها. وحين

كما لاحظ بوين تأثير تصرفاته على الآخرين. أولاً: لم يستطيعوا التفاعل معها بالطريقة الاعتيادية: لم يستطع جون تجنّبه، ولم تستطع أخته اختصار جميع مشكلات العائلة في شخصها، ولا استطاعت الأم استعماله كعكّاز تستند إليه. ثم وجدوا أنفسهم منجذبين نحوه، وجعلهم رفضه الانحياز إلى أي منهم يفتحون صدورهم له. فانكسرت في زيارة واحدة العملية الجامدة

في العائلة من نميمة واتصالات سرية وتحالفات مغضبة. وبحسب بوين فقد استمرّ الأمر على هذا النحو طوال حياته.

نقل بوين هذه التجربة أبعد من حدود عائلته. فكّر في مجال عمله الذي فيه أنا جماعية شبه عائلية ونظام عاطفي كان يصيبه بالعدوى كلما وجد نفسه فيه: فالآخرون يحاولون جذبه إلى تحالفات معينة، وينتقدون الزملاء الغائبين، مما يجعل من المستحيل عليه أن يبقى منفصلاً عاطفياً عما يجري حوله. وتجنّب هذه المحادثات لم يحلّ شيئاً، بل عنى أنه ما يزال متأثراً بها، لكنه ببساطة غير قادر على التعامل معها. ولم يكن الإصغاء إلى نميمة الآخرين، مع تمني توقفهم عن ذلك، بأقل إحباطاً. فشعر بالحاجة إلى فعل شيء ما لكسر هذا السياق، واكتشف أنه يستطيع تطبيق التكتيكات نفسها التي استعملها مع عائلته، وبنجاح كبير. فتعمّد تحريك الأمور مع الاستمرار بتحرره من التحالفات. وقد لاحظ القوة الكبيرة التي تمده بها استقلاليته، تماماً كما حدث مع عائلته.

لا أحد يستطيع التقدّم في الحياة من دون تحالفات. لكن الحيلة هنا هي تمييز الفرق بين التحالفات الخاطئة وتلك الصحيحة. فالتحالف الخاطئ ينشأ من الحاجة العاطفية المباشرة. ويتطلب أن تتخلى عن شيء جوهري في ذاتك مما يجعل مستحيلاً عليك اتخاذ قراراتك بنفسك. أما التحالف الحقيقي فينشأ من المصلحة الذاتية المتبادلة، بحيث يؤمن كل طرف للآخر ما يفتقر إليه. وهو لا يتطلب منك أن تذيب هويتك الخاصة بهوية المجموعة أو تبدي اهتماماً بالحاجات العاطفية للآخرين. بل يوفر لك الاستقلالية.

ستجد نفسك في مراحل مختلفة من حياتك ضمن مجموعات تتطلب الذوبان، وتحاول دفعك إلى تحالفات خاطئة تتحكّم بعواطفك. يجب أن تجد طريقة للوصول إلى موقع القوة، حيث تكون قادراً على التفاعل مع الآخرين والحفاظ على استقلاليتك في آن. يمكنك أن تتجنّب التحالفات الخاطئة عبر القيام بخطوات وقائية تصعّب على الآخرين إيقاعك في الفخ. تقوم بتحريك السياق القائم قدر الإمكان، مستهدفاً مثيري المشكلات والمسيطرين على

وجدت هيرا ذات يوم أن بنات أطلس، الحوريات الثلاث اللواتي ائتمنتهن على الشجرة، كن يسرقن الثمار، فأرسلت التنين لادون لكي يحرس الشجرة، وحين وصل هرقل أخيراً إلى «بو»، حيث دلته عرائس النهر، بنات زيوس وثيمس، على نيروس وهو نائم. وأمسك بعجوز البحر هذا وأمره بأن ينصحه بطريقة يحصل بها على التفاح الذهبي.. فنصحه نيروس بألا يقطف التفاح بنفسه، بل بأن يجعل أطلس يفعل هذا بينما يريحه من حمله الثقيل. وحين وصل هرقل إلى الحديقة طلب من أطلس هذه الخدمة. وكان أطلس مستعداً لفعل أي شيء لقاء راحة ساعة من أحماله فوافق، لكنه كان خائفاً من

السياق. وحين تصبح في موقع يمكّنك من الحفاظ على عقلانيتك ضمن المجموعة، يمكنك أن تزعم الانضمام إلى حلف ما، من دون أن تقلق حيال انجراف عواطفك معك. وستجد أنه بوصفك شخصاً مستقلاً وجزءاً من المجموعة في آن، قد أصبحت مركز الجذب والاهتمام.

«ابدأ بالحركة تحت غطاء مساعدة مصالح شخص آخر، لكي تعزز مصالحك في النهاية... هذه هي الحيلة الأمثل والقناع الذي يمكّنك من تحقيق طموحاتك، فما يبدو أنك تقدّمه للآخر يخدم فقط في التأثير على إرادته. فيظن الآخرون أن مصالحهم قد تقدّمت في حين أنهم في الحقيقة يفتحون الطريق لمصالحك أنت».

بالتزار غراسيان (1601-1658).

لادون، الذي قتله هرقل بسهم أطلقه من فوق جدار الحديقة. ثم أحنى هرقل ظهره لحمل السماء، وذهب أطلس ثم عاد حاملاً ثلاثة تفاحات ذهبية. وقد رأى الحرية رائعة «سآخذ هذه التفاحات بنفسي إلى إيرسثتيوس» إذا حملت السماء لقليل من الوقت». زعم هرقل موافقته لكن كان نيروس قد نصحه بألا يقبل بأي عرض، فرجا أطلس بأن يسند السماء لدقيقة أخرى بعد، بينما يضع بطانة على رأسه، وخدع أطلس بسهولة ووضع التفاحات على الأرض ثم عاود حمل الثقل. فأخذ هرقل التفاحات ومضى مبتعداً مودعاً أطلس بسخرية.

«الأساطير الإغريقية، الجزء الثاني»، روبرت غرايفز، 1955.

مفاتيح الحرب

لكي نستمر ونتقدّم في الحياة نجد أنفسنا مضطرين إلى استعمال الآخرين لهدف ما أو لتحقيق حاجة ما، كأن نحصل على موارد لا نستطيع الحصول عليها وحدنا، ولكي نؤمن لأنفسنا نوعاً من الحماية، ولكي نعوّض عن مهارة أو موهبة مفقودة لا نمتلكها. لكن كلمة «استعمال»، في وصف العلاقات بين البشر، لها وقع بشع، إذ نحب في جميع الأحوال أن تبدو أفعالنا أنبل مما هي واقع الحال. نفضّل التفكير في هذه العلاقات على أنها نوع من المساعدة والشراكة والصداقة.

ليست مجرد مسألة ألفاظ ومعان، فهي مصدر ارتباك خطر يلحق الضرر بك في نهاية المطاف. حين تبحث عن حليف فذلك لأنه لديك حاجة ما ومصلحة تريد تحقيقها. وهي مسألة عملية واستراتيجية يعتمد نجاحك عليها. فإذا سمحت للعواطف والمظاهر بالتأثير على نوعية التحالفات التي تشكّلها، فإنك تضع نفسك في دائرة الخطر. يعتمد فن إقامة التحالفات على قدرتك على الفصل بين الصداقة والحاجة أو المصلحة.

الخطوة الأولى هي أن تفهم أننا جميعاً نستعمل الآخرين لتحقيق التقدّم لأنفسنا. (ذهب بوين إلى حدّ استعمال عائلته في تجربة تهدف إلى حلّ معضلة مهنية). لا عيب في ذلك، ولا ضرورة للإحساس بالذنب. ولا يجدر بنا أن نأخذ الأمر بصورة شخصية حين ندرك أن أحدهم يستعملنا، فاستعمال الناس هو حاجة اجتماعية وإنسانية. أما الخطوة التالية، فهي أن تتعلّم كيف تحوّل هذه التحالفات النابعة من الضرورة إلى تحالفات استراتيجية، فتتقاطع مع أناس يمكنهم منحك ما لا تستطيع الحصول عليه بمفردك. وهذا يتطلب منك أن تقاوم التأثير العاطفي في قرارات التحالف، فالحاجات العاطفية تتعلق بحياتك الشخصية، وعليك أن تدعها وراءك حين تدخل إلى مجال المعارك الاجتماعية. إن التحالفات التي تستطيع الإفادة منها إلى أقصى حدّ هي تلك القائمة على المصلحة المتبادلة، أما تلك المتأثرة بالعواطف أو بروابط الولاء والصداقة فلا تسبّب إلا المشكلات. وحين تكون استراتيجياً في تحالفاتك فإن ذلك يحميك من الارتباطات السيئة.

فكّر في تحالفاتك على أنها حجر الأساس لتحقيق أهدافك. وفي مراحل حياتك المختلفة ستقفز من حجر إلى آخر يناسب احتياجاتك. وحين تعبر هذا النهر ستترك الأحجار التي ساعدتك على عبوره وراءك. سنسمّي هذا الاستعمال المتنقّل، وإنما المتقدّم، للتحالفات «لعبة التحالف».

معظم المفاتيح الأساسية للعبة التحالف تأتي من الصين القديمة، التي كانت مكونة من عدد لا يحصى من الدويلات التي تتبدّل أحوالها باستمرار، فتكون اليوم ضعيفة وغداً قوية، ثم تعود ضعيفة من جديد. كانت الحرب شأناً خطراً، إذ أن الدويلة التي تغزو أخرى كانت تفقد ثقة الدويلات الأخرى بها وتجد نفسها قد خسرت حضورها على المدى الطويل. وفي المقابل فإن الدويلة التي تبقى على ولائها المطلق لطرف ما تجد نفسها قد انجرّت إلى حرب لا تستطيع التملّص منها وقد تتسبب بسقوطها. فكان تشكيل التحالفات الصحيحة أكثر أهمية في نواح كثيرة من الحرب نفسها، وكان القادة السياسيون البارعون في هذا الفن أكثر قوة من القادة العسكريين.

هكذا، وعبر لعبة التحالف، تمكنت دويلة (أو مملكة) « صين » (تشين) من التوسّع ببطء خلال حقبة « ممالك وارنغ » الخطرة بين 403 و211 ق.م. وذلك عبر إقامة تحالفات مع دويلات بعيدة عنها ومهاجمة تلك المجاورة لها، بحيث لا تستطيع هذه الأخيرة الحصول على دعم جيرانها لأنها مرتبطة بتحالف مع تشين. وحين كانت تشين تواجه عدواً ذا تحالف مهم فقد كانت تعمل أولاً على زعزعة هذا التحالف، فتبث الفرقة، وتنشر الشائعات، وتمدّ أحد الطرفين بالمال – حتى ينهار التحالف. ثم تقوم تشين بغزو إحدى هاتين الدويلتين ثم تغزو الأخرى. وبالتدريج تمكنت من ضمّ جميع الدويلات المجاورة إليها وتشكّل ما بات يعرف باسم الصين، وهو إنجاز هائل.

لكي تلعب لعبة التحالف بشكل صحيح، اليوم كما في الصين القديمة، يجب أن تكون واقعياً حتى الصميم، وأن تفكّر قدماً وتظل مرناً قدر المستطاع. فقد يصبح حليف اليوم عدو الغد. ليس للعاطفة مكان في هذه الصورة. إذا كنت ضعيفاً إنما ذكياً يمكنك التقدّم شيئاً فشيئاً إلى موقع أقوى عبر القفز من تحالف إلى آخر. أما المقاربة المعاكسة فأن تنشئ تحالفاً مع طرف قوي وتتمسك به، وتؤسس معه جواً من الثقة. وهذا يمكن أن يحقق نتيجة في الأوقات المستقرة، لكن في أوقات الاضطراب، وهي الأكثر شيوعاً، فقد يتسبب مثل هذا التحالف بسقوطك: فسينشأ اختلاف المصالح حتماً وسيصبح صعباً عليك أن تفصل نفسك عن العلاقة التي استثمر فيها هذا الكمّ الكبير من العواطف. فمن الأفضل النزوع إلى التغيير، لكي تبقي خياراتك مفتوحة وتقيم تحالفات أساسها الحاجة، لا الولاء أو القيم المشتركة.

في عصر هوليوود الذهبي كانت الممثلات تحظى بالقوة الأقل بين العاملين في هذه الصناعة. فكانت حياتهن المهنية قصيرة، وحتى أعظم الممثلات كانت تستبدل بعد سنوات قليلة بممثلة أصغر سناً. وكانت الممثلة تحافظ على ولائها لشركتها، ثم تتفرّج بصمت على أدوارها وهي تتناقص وتجف. وكانت جوان كروفرد أول من كسر هذه القاعدة، حين مارست على طريقتها لعبة التحالف. فعلى سبيل المثال التقت في ١٩٣٣ كاتب السيناريو جوزيف

كنت أعتبر معظم الأشخاص الذين ألتقيهم حصراً ككائنات يمكنني استعمالها كحمّالين في رحلة طموحي الطويلة. معظم هؤلاء الحمّالين كانوا يتعبون آجلاً أم عاجلاً، ولا يعودوا قادرين على الاستمرار في المسير الطويل الذي أرغمهم عليه بأقصى سرعة وفي جميع الظروف المناخية، فيموتون على الطريق. فأستعين بغيرهم. ولكي أربطهم بخدمتي كنت أعدهم باصطحابهم معي إلى حيث أنا ذاهب إلى محطة المجد الأخيرة التي يبتغي المتسلقون الوصول إليها..

«الحياة السرية لسلفادور دالي»، 1942.

مانكويكز، الذي كان لا يزال شاباً خجولاً ومغموراً في مطلع حياة مهنية أثبتت لاحقاً نجاحها، وقد لاحظت كروفرد موهبته فوراً وتقرّبت منه، وسط ذهوله، بسبب فارق الشهرة بينهما. فكتب هذا الرجل 9 أفلام أطالت إلى حدّ كبير حياتها المهنية.

كانت كروفرد تصادق أيضاً المصورين السينمائيين والفوتوغرافيين، الذين كانوا يعملون وقتاً إضافياً لكي يجعلوها تظهر بمظهر حسن. وكانت تفعل الأمر نفسه مع منتج يسيطر على سيناريو تطمع بدور فيه. وكانت تتحالف غالباً مع المواهب الصاعدة التي تثمّن عالياً الصداقة مع نجمة مثلها. ثم تنهي العلاقة أو تنساها حين لا تعود تخدم حاجاتها. كما لم تبق وفية لشركة واحدة، أو لأي شخص كان، سوى نفسها. وقد سمحت لها مقاربتها غير العاطفية أو العملية لشبكة تحالفاتها المتبدّلة بأن تتفادى الفخ الذي تقع فيه معظم الممثلات ضمن ذلك النظام الهوليوودي.

إن مفتاح لعب هذه اللعبة هو أن تدرك من يستطيع أن يفيد مصالحك على أفضل نحو في اللحظة الراهنة. وقد لا يكون هذا الشخص هو الأقوى بالمطلق، أو من يبدو قادراً على تحقيق الفائدة القصوى لك، فالتحالفات الأفضل هي التي تلبي حاجات محددة وتسدّ نواقص محددة. (التحالفات الكبرى بين قوتين عظميين هي عادة الأقلّ تأثيراً). بسبب ضعف جيش لويس الحادي عشر فإن السويسريين رغم أنهم ليسوا لاعبين كباراً على الساحة الأوروبية، كانوا الحلفاء الذين يحتاج إليهم في فترة محددة. وحين أدرك ذلك قبل سنوات مسبقاً سعى إلى التحالف معهم مما حيّر أعداءه. وعلى النحو مثله أدرك ليندون جونسون، الشاب الطموح الذي كان يعمل سكرتيراً لأحد الشيوخ، أنه يفتقر إلى جميع أنواع المهارات التي يحتاج إليها للوصول إلى القمة، فأصبح مستعملاً ماهراً لمواهب الآخرين ومهاراتهم. وحين أدرك أهمية الحصول على المعلومات من داخل أروقة الكونغرس فقد صادق وتحالف مع أولئك الذين يحتلون مواقع أساسية، سواء أكانت عالية أم متدنية المستوى – في سلسلة المعلومات. وكان بارعاً بصورة خاصة مع العجائز الذين كانت

تسليهم صحبته ويحبون لعب دور الأب وتقديم النصائح. فتمكن جونسون من الارتقاء بنفسه ببطء من فتى فقير معدوم الصلات من تكساس، إلى القمة، عبر شبكة تحالفاته الصحيحة.

من الاستراتيجيات الشائعة في سباقات الدراجات الهوائية ألا تتقدّم المتسابقين، بل أن تبقى وراء الشخص المتقدّم، فتخفف مقاومة الرياح، بينما يواجهها الأول بدلاً منك ويوفر عليك الكثير من الطاقة. وفي اللحظة الأخيرة تندفع إلى الأمام. فجعل الآخرين يقاومون عنك ويوفرون عليك هدر الطاقة هو ذروة الاقتصاد والاستراتيجية.

إحدى أفضل الحيل في لعبة التحالف هي أن تبدأ بزعم مساعدة شخص آخر في قضية أو معركة ما، فقط لتعزز مصالحك في نهاية المطاف. ومن السهل إيجاد أناس كهؤلاء: فحاجتهم واضحة ويعانون من ضعف مؤقت يمكنك مساعدتهم على تجاوزه. فتجعلهم بذلك ملزمين تجاهك، وتستطيع استعمالهم كما تشاء، فتسيطر على شؤونهم وتحول طاقاتهم بالاتجاه الذي تريده. العواطف التي تخلقها بعرضك المساعدة ستعمي الطرف الآخر عن أهدافك الكامنة.

كان الفنان سلفادور دالي ماهراً بهذا الوجه من اللعبة: إذا ما احتاج أحدهم جمع التبرعات مثلاً، كان دالي يتقدّم للمساعدة، وينظم حفلة راقصة أو معرضاً فنياً لجمع المال. وهو عرض لا يستطيع الشخص المحتاج إليه مقاومته: كان دالي صديقاً لأفراد من العائلات الملكية، والنجوم السينمائيين، ومختلف الأشخاص النافذين اجتماعياً. وكان يطلب مختلف الإكسسوارات والمعدات الضخمة للحفل الذي يريد إقامته، ومن أجل «ليلة في غابة سريالية» التي أقامها في 1941 في «بيبل بيتش»، بكاليفورنيا، لجمع التبرعات من أجل فناني أوروبا المعدمين خلال الحرب العالمية الثانية، طلب زرافة حية والكثير من أشجار الصنوبر الكافية لتشكيل غابة مزيفة، وحطام سيارة، وآلاف الأحذية، تقدّم عليه الوجبة الأولى للمدعوين. وحققت الحفلة نجاحاً ساحقاً وحظيت بدعاية واسعة، ولكن كما يحدث غالباً مع دالي فإن

تكلفة الحفلة تجاوزت التبرعات ولم يتبق شيء من المال للفنانين الجائعين. وكل الدعاية انصبت على دالي نفسه، مما زاد من شهرته وأكسبته المزيد من الحلفاء الأقوياء.

أحد التنويعات على لعبة التحالف هو لعب دور الوسيط، المركز الذي تدور حوله سائر القوى. في حين تحافظ على استقلاليتك فإنك تحمل المحيطين بك إلى السعي للتحالف معك. هكذا قام الأمير كليمنس فون مترنيخ، وزير خارجية النمسا خلال حكم نابليون، بإعادة النمسا إلى موقعها السابق كقوة أساسية في أوروبا. ومما ساعد على ذلك موقع النمسا في وسط أوروبا مما يمنحها أهمية استراتيجية بالنسبة إلى البلدان المحيطة بها. وحتى خلال حكم نابليون حين كانت النمسا في ذروة ضعفها وكان مترنيخ مضطراً إلى التودد للفرنسيين، فقد أبقى بلده حراً من العلاقات الدائمة. فمن دون أن يربطه مثلاً بفرنسا عبر أي معاهدة قانونية، ربط نابليون به عاطفياً عبر تدبيره زواجه من العائلة الملكية النمساوية. وبإبقائه كل القوى العظمى – إنجلترا، فرنسا، وروسيا، على مسافة من بلده، جعل كل شيء يدور حوله، حتى وإن لم تعد النمسا قوة عسكرية عظمى.

أهمية هذا التنويع تكمن في أنه بحصولك على موقع مركزي يمكنك الوصول إلى قوة هائلة. فعلى سبيل المثال يمكنك أن تضع نفسك في موقع مهم ضمن تسلسل المعلومات، مما يمنحك المدخل إليها والسيطرة عليها. أو تنتج شيئاً يحتاج الناس إليه، مما يمنحك دفعاً إضافياً قوياً. أو تلعب دور الوسيط الذي يحتاج إليه الجميع لكي يحلوا خلافاتهم. أياً كان الحال يمكنك الحفاظ على القوة في هذا الموقع المركزي فقط عبر إبقاء نفسك حراً ومقرباً من الجميع. ما أن تدخل في أي نوع من الحلف الدائم حتى تتقلص قوتك كثيراً.

أحد المكونات الأساسية في لعبة التحالف هو القدرة على التلاعب بتحالفات الآخرين وحتى تدميرها، عبر زرع بذور الفتنة بين أعدائك بحيث يتقاتلون فيما بينهم. كسر تحالفات الآخرين يوازي أهمية عقد التحالفات نفسها. حين حطّ هرمان كورتيز على شواطئ المكسيك في 1519 واجه آلاف

الأسد وحمار الوحش

اتفق أسد وحمار وحش على صيد الحيوانات البرية معاً. فيستعمل الأسد قوته العظيمة بينما يستفيد الحمار من سرعته. وحين اصطادا عدداً معيناً من الحيوانات قسم الأسد الغنائم إلى ثلاثة أقسام: «سآخذ الحصة الأولى لأنني الملك»، قال له «وسآخذ الثانية لأنني كنت شريكك في الصيد، أما بالنسبة إلى الحصة الثالثة فصدقني ستكون مصدر أذى كبير لك ما لم تسلمها لي، وبالمناسبة أغرب من وجهي». من المناسب دائماً أن تحسب قوتك الذاتية، وألا تدخل في حلف مع أشخاص أقوى منك.

«حكايات إيسوب»، القرن السادس ق.م.

الأزتيك بخمسمائة رجل فقط. فانطلاقاً من معرفته بكره الكثير من القبائل الصغيرة في المكسيك للحكام الأزتيك عمل على فكّ تحالفاتها معهم. وعبر ملء أذن زعيم إحدى القبائل مثلاً بالقصص المرعبة عما ينوي الإمبراطور فعله، كان يحرضه على أن يقبض على مبعوثي الإمبراطور، مما يثير غضب هذا الأخير، فتصبح القبيلة مهددة ومعزولة، مما يجعلها تلجأ إلى كورتيز طلباً للمساعدة. وقد لعب كورتيز هذه اللعبة مراراً حتى أصبح حلفاء الإمبراطور حلفاءه هو.

ينبغي أن يصب تركيزك هنا على إشاعة أجواء من عدم الثقة، وجعل أحد الأطراف متشككاً بالأخر، عبر نشر الشائعات والإشارة بريبة إلى دوافع هذا الطرف للقيام بهذا العمل أو ذاك، والتودد إلى أحد الطرفين لإثارة غيرة الآخر. فرّق تسد، أو قسّم واغزُ، وبهذه الطريقة تخلق موجة من العواطف التي تضرب أولاً هذا الجانب، ثم ذاك، حتى ينهار التحالف، وعندها سيشعر كل من المتحالفين بالضعف، فيمكنك عبر التلاعب أو الدعوة غير المباشرة، أن تجعله يلجأ إليك طلباً للمساعدة.

حين تواجه عدواً مكوناً من تحالفات، أياً تكن هذه التحالفات واسعة أو قوية، فلا تخف. كما قال نابليون «أعطني حلفاء لأقاتلهم»، فهؤلاء لديهم دائماً مشكلة قيادة وسيطرة. وأسوأ أنواع القيادة هي القيادة المقسّمة: فإذ يضطر قادتها إلى الجدال والاتفاق قبل التحرك، فإنهم يتحركون كالحلزون. حين كان يحارب مجموعة واسعة من الحلفاء كان نابليون يهاجم الأضعف أولاً، الشريك الأصغر. فالانهيار على جبهته يمكن أن يؤدي إلى انهيار التحالف برمته. وكان يسعى أيضاً إلى تحقيق نصر سريع، حتى ولو كان صغيراً، إذ ليس من قوة تحبطها الهزيمة أكثر من قوة متحالفة.

أخيراً، ستتعرض طبعاً للهجوم بسبب ممارستك للعبة التحالف. سيتهمك الآخرون بأنك غير فعال، وخائن، وعديم الأخلاق. تذكّر أن هذه الاتهامات استراتيجية بحدّ ذاتها. إنها جزء من هجوم أخلاقي (راجع الفصل 25). فلكي يعززوا مصالحهم يحاول متّهموك إشعارك بالذنب أو الظهور بمظهر

سيء. لا تدعهم ينالوا منك. الخطر الحقيقي الوحيد هو أن تمنع سمعتك الناس من التحالف معك مستقبلاً، لكن المصلحة الذاتية تحكم العالم. إذا شعر الناس بأنك أفدت سواهم في الماضي وقادر على فعل الشيء نفسه في الحاضر، وستجد من يتحالف معك ويكون شريكاً لك. إضافة إلى ذلك، فأنت شخص كريم ووفي، ما دام هناك مصلحة متبادلة. وحين تظهر أنك لا تخدع أو تستدرج إلى الولاء الدائم أو الصداقة الدائمة، فإنك تكسب قدراً أكبر من الاحترام. فواقعيتك هذه وطريقتك الملهمة في ممارسة اللعبة ستجذب الكثيرين نحوك.

صورة

أحجار العبور. التيار يجري سريعاً وخطراً، لكنك مضطر لعبوره. هناك حجارة منتشرة بطريقة عشوائية يمكن أن توصلك إلى الضفة الأخرى. إذا ما وقفت طويلاً على أحد الحجارة فقد تفقد توازنك. وإذا ما قفزت بسرعة أو تجاوزت أحد الحجارة فقد تنزلق. عوضاً من ذلك عليك القفز بخفة من حجر إلى آخر، وألا تنظر وراءك أبداً.

حجة

«احذر التحالفات العاطفية، حيث إدراك الأعمال الطيبة هو التعويض الوحيد عن التضحيات النبيلة» – أوتو فون بسمارك (1815-1898)

نقض

حين تلعب لعبة التحالف فإن المحيطين بك سيلعبونها أيضاً، ولا تستطيع أخذ تصرفاتهم على محمل شخصي، فعليك الاستمرار بالتعامل معهم. لكن هناك أنماط من الناس يشكّل أي نوع من التحالف معهم ضرراً لك. يمكنك التعرف على أمثال هؤلاء من خلال توقهم المبالغ به للتحالف معك: فهم يقومون بالخطوة الأولى، محاولين إعماءك بعروض مغرية ووعود براقة. ولكي

تحمي نفسك من أن تستغل بطريقة سلبية، انظر دائماً إلى الفوائد الملموسة التي ستجنيها من هذا التحالف. إذا بدت الفائدة غامضة أو بعيدة المنال، ففكّر مرتين قبل القيام بالتحالف. ابحث في ماضي حلفائك عن إشارات تدل على الجشع أو الاستغلال من دون تقديم شيء في المقابل. وكن حذراً من الذين يجيدون التكلم، ولديهم شخصيات ساحرة ظاهرياً، ويتحدثون عن الصداقة والولاء واللا أنانية: فهؤلاء غالباً محتالون يحاولون استغلال عواطفك. انظر دائماً إلى المصالح المتبادلة، ولا تجعل أي شيء يلهيك عنها.

28

قدم لأعدائك حبلاً كافياً
لكي يشنقوا أنفسهم بأنفسهم
استراتيجية التفوق على الآخر

غالباً لا تأتي أعظم مخاطر الحياة من الأعداء الخارجيين، بل من الزملاء المفترضين أو الأصدقاء، الذين يزعمون العمل من أجل قضية مشتركة بينما يخططون لتدميرنا ويسرقون أفكارنا لتحقيق مكاسبهم الذاتية. على الرغم من ضرورة أن تحافظ، في المجال الذي تعمل فيه، على مظاهر المدنية واحترام مشاعر الآخرين، فعليك أن تتعلم كيف تهزم هؤلاء الأشخاص. اعمل على بث الشكوك والاضطراب فيهم، وادفعهم إلى التفكير كثيراً والتصرف بدفاعية. انصب لهم الفخاخ عبر تحديات خفية تؤثر فيهم، وتجعلهم يبالغون في ردود أفعالهم، والقيام بأخطاء محرجة. النصر الذي تسعى إليه بعد ذلك هو أن تعزلهم. أن تدفعهم إلى أن يشنقوا أنفسهم بأنفسهم عبر نوازعهم التدميرية، مما يرفع عنك الملامة ويبقيك نظيفاً.

فن الوجهين

الحياة حرب ضد مكر البشر.

بالتزار جراسيان (58-1601).

ستجد نفسك في مراحل حياتك المختلفة محارباً على جبهتين. الأولى هي الخارجية المكونة من الأعداء المحتومين، والثانية، والأقل وضوحاً، فهي الجبهة الداخلية المكونة من زملائك وأصدقائك الذين سيحاول كثير منهم التآمر ضدك، وتقديم أجنداتهم الخاصة على حسابك. أسوأ ما في الأمر هو أنك قد تضطر غالباً إلى القتال على الجبهتين معاً، فتواجه الأعداء الخارجيين بينما تحاول تأمين وضعك الداخلي، وهو نضال منهك جداً.

لا يكمن الحلّ في أن تتجاهل المشكلة الداخلية (فستكون حياتك قصيرة إذا فعلت ذلك)، أو أن تتعامل معها بطريقة مباشرة وتقليدية، عبر التذمر والتصرف بعدوانية أو تشكيل تحالفات دفاعية. افهم هذا: إن الحرب الداخلية بطبيعتها غير تقليدية. بما أن الأشخاص الذين يقفون في صفك يبذلون جهدهم عادة لكي يحافظوا على مظهر اللاعبين ضمن فريق واحد والعمل من أجل المصلحة العليا له، فإن التذمر منهم أو الهجوم عليهم سيظهرك بمظهر سيئ وسيؤدي إلى عزلك. وفي الوقت نفسه يمكنك أن تتوقع أن يتصرف هؤلاء الأشخاص بسرية وبطرق غير مباشرة. من الخارج يكونون متعاونين وساحرين، أما وراء الكواليس فإنهم مراوغون ومتلاعبون.

تحتاج إلى تبني شكل من الحرب يناسب هذه المعارك الخفية إنما الخطرة، والتي تحصل كل يوم. والاستراتيجية غير التقليدية التي تنجح في هذا المجال هي فن الوجهين. ويقوم هذا الفن الذي طوره أبرع المخاتلين على مرّ التاريخ يقوم على منطقين بسيطين. أولاً، إن منافسيك يحملون في داخلهم بذور دمارهم الذاتي، وثانياً، الخصم أو المنافس الذي تتمكن من حمله على الدفاع عن نفسه وتشعره بدونيته، مهما كان خفياً، فسيميل إلى التصرف بدونية ودفاعية، مما يؤدي إلى دماره

تتشكّل شخصيات الأشخاص غالباً حول الضعف ونواقص الشخصية، والعواطف غير المسيطر عليها. أولئك الذين يشعرون بالحاجة أو لديهم عقدة تفوق، أو يخافون من الفوضى، أو يلتمسون النظام بشدة، يشكّلون

شخصية، قناعاً اجتماعياً، لكي يخفوا عيوبهم ويصبحوا قادرين على الظهور بمظهر الواثقين من أنفسهم، والمرتاحين والمسؤولين. لكن القناع أشبه بالشاش الذي يغطي الجرح: إذا لمسته في المكان الخطأ سيسبب الألم. تبدأ ردود أفعال ضحاياك بالخروج عن السيطرة: يتذمرون، يتصرفون بدفاعية وبارتياب، أو يظهرون تعجرفهم الذي حاولوا جاهدين إخفاءه. للحظة يسقط القناع.

حين تحس بأن لديك زملاء يحتمل أن يكونوا خطرين، أو بدأوا فعلاً بالتخطيط ضدك، يجب أن تجمع أولاً المعلومات عنهم. راقب سلوكهم اليومي، وأفعالهم الماضية، وأخطاءهم، بحثاً عن الثغرات. حين تحصل على هذه المعرفة، تصبح جاهزاً للعبة القناع أو الوجهين.

ابدأ بفعل شيء يخز الجرح الكامن، ويخلق الشك وعدم الأمان والقلق. قد يكون هذا الشيء تعليقاً عفوياً، أو شيئاً يستشعر فيه ضحاياك بأن موقعهم ضمن المجموعة مهدد. ليس هدفك أن تتحداهم بشكل صارخ، بل أن تنفذ إلى أعماقه وتستفزهم من الداخل: ليشعروا أنهم تعرضوا للهجوم لكنهم ليسوا واثقين لماذا أو كيف. النتيجة هي إحساس غامض بالاستياء. يبدأ الشعور بالدونية يتسلل إلى داخلهم.

بعدها تقوم بحركة ثانية تغذي شكوكهم. وهنا من الأفضل دائماً العمل سراً، جاعلاً أشخاصاً آخرين، أو وسائل الإعلام، أو شائعة بسيطة، تقوم بالمهمة بدلاً منك. أما الحركة الأخيرة فبسيطة. بعد أن تكون راكمت في نفس عدوك أو منافسك ما يكفي من الشك بالنفس بحيث يقوم بردة فعل ما، تتراجع إلى الخلف وتتركه يدمر نفسه ذاتياً. يجب أن تتجنب غواية الزهو أو القيام بضربة أخيرة، بل من الأفضل في هذه المرحلة أن تتصرف بودّ، بل أن تقدّم المساعدة والنصح. ستكون ردة فعل الشخص المستهدف مبالغاً بها. فإما يندفع بعنف، ويرتكب خطأ محرجاً، وإما يكشف نفسه أكثر من اللازم، أو يصبح دفاعياً أكثر من الضرورة ويسعى إلى إرضاء الآخرين، ويعمل بوضوح بالغ على تأمين موقعه والتأكيد على مكانته. غالباً ما ينفر الناس، بصورة لاواعية من الأشخاص الدفاعيين.

في هذه المرحلة سيتم نسيان حركتك الافتتاحية، خصوصاً إذا كانت تخفي عدوانية ما. وما سيبقى هو انفعال خصمك الزائد وإذلاله. يداك نظيفتان، وسمعتك غير ملوثة. خسارته لموقعه هي مكسب لك، تكون قد صعدت خطوة، وانحدر هو خطوة. أما إذا قمت بهجوم مباشر فإن الميزة التي تحققها ستكون مؤقتة وغير ملموسة. وفي واقع الأمر سيتزعزع موقفك السياسي: سيكسب خصومك التعاطف بوصفهم ضحاياك، وسيتمّ التركيز عليك كمسؤول عن بؤسهم. عوضاً عن ذلك يجب أن يسقطوا بسيفهم الخاص. قد تكون ساعدتهم قليلاً للوصول إلى هذه المرحلة، لكن لن يكون أمامهم من يلومونه، في عيونهم هم وعيون الآخرين، إلا أنفسهم. وهذا سيضاعف من أثر هزيمتهم.

لكي تنتصر من دون أن يعرف ضحيتك كيف حدث هذا أو ما الذي فعلته هو ذروة الحرب غير التقليدية. ابرع في هذا الفن وستجد أنه ليس فقط بات أسهل القتال على جبهتين في الوقت نفسه، بل إن الوصول إلى أعلى المراتب أصبح أسلس بكثير.

«لا تتدخل أبداً بعدو يمضي في سياق الانتحار».
نابليون بونابرت (1769-1821).

أمثلة تاريخية

1– نظر جون أ. ماكليرناند (1812-1900) بحسد إلى صديقه وزميله في المحاماة إبراهام لنكولن يصل إلى رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية، خصوصاً وأن عضو مجلس الشيوخ هذا الآتي من سبرينغفيلد بولاية إلينوي، كان لديه هذا الطموح. وبعد فترة قصيرة من اندلاع الحرب الأهلية في 1861 استقال من عضوية مجلس الشيوخ ليقبل تعيينه كعميد في جيش الاتحاد. لم يكن يتمتع بأي خبرة عسكرية، لكن الاتحاد كان بحاجة إلى أي نوع من القيادة

هناك طرق أخرى لحرب الأعصاب. خلال حرب الخليج (الأولى) ظل الرئيس جورج بوش الأب يلفظ اسم الرئيس العراقي صدام حسين «سادام» التي تعني «ملمّع الأحذية». وفي كابيتول هيل فإن اللفظ الخاطئ لاسم أحد الشيوخ يعد تجربة مجرّبة لاستفزاز أحد الخصوم أو إرباك أحد الشيوخ الجدد. وقد كان جونسون أستاذاً في ذلك. حين كان قائد الأغلبية في مجلس الشيوخ، كما كتب جاي ماكلافر ويثرفورد، كان يطبق هذه الطريقة مع الأعضاء صغار السن الذين يصوتون على غير هواه «بينما يربّت على ظهر الشاب قائلاً له إنه فهم دوافعه للقيام بهذا التصويت، كان يقطّع لفظ اسمه في إشارة رمزية إلى ما قد يحدث له إذا ما استمرّ في عدم الولاء هذا.

«فن الحرب السياسية»، جون بيتني جونيور، 2000.

يمكنه الحصول عليه، وإذا ما أثبت جدارته في المعركة، يمكنه الصعود سريعاً في سلم القيادة. فرأى أن هذا المنصب العسكري سيكون طريقه للوصول إلى الرئاسة.

كان مركز ماكليرناند الأول على رأس لواء في ميسوري تحت قيادة الجنرال عوليس س. غرانت. وخلال سنة رقي إلى رتبة لواء، تحت قيادة عوليس أيضاً. لكن هذا لم يكن بكاف بالنسبة إليه، فقد كان بحاجة إلى إبراز مهاراته عبر حملة يحظى بالاعتراف من خلالها. كان غرانت قد تحدث إليه حول خططه للاستيلاء على حصن الكونفدراليين في فيكسبورغ، على نهر المسيسيبي. وقال له إن سقوط هذا الحصن قد يشكّل نقطة التحول في الحرب. فقرّر ماكليرناند القيام بهجوم على الحصن على اعتبار أنه فكرته الخاصة ويستعمله كرافعة لحياته المهنية.

في سبتمبر 1862 زار ماكليرناند الرئيس لنكولن في واشنطن العاصمة. واشتكى له سأمه «من وضع الخطط» لجيش غرانت، وإنه برهن أنه استراتيجي أفضل منه، خصوصاً مع ولع غرانت بمعاقرة الخمرة، ثم اقترح عليه أن يذهب إلى إلينوي حيث هو معروف جيداً ويمكنه تجنيد جيش كبير هناك ثم الاتجاه جنوب نهر المسيسيبي والاستيلاء على حصن فيكسبورغ..

كان الحصن يقع تقنياً ضمن سلطة غرانت، لكن لنكولن لم يكن واثقاً من قدرته على القيام بهذا الهجوم الجريء. فاصطحب ماكليرناند معه إلى وزير الحرب إدوين ستانتون، وهو محام سابق آخر، راح يحدث الرجلين عن صعوبات التعامل مع كبار الجنرالات، قبل أن يصغي إلى خطة ماكليرناند ويبدي إعجابه بها. فغادر الأخير واشنطن في ذلك اليوم من أكتوبر حاملاً أوامر سرية بالهجوم على فيكسبورغ. كانت الأوامر غامضة بعض الشيء، ولم يتم إعلام غرانت بشأنها، لكن ماكليرناند كان بصدد تحقيق أقصى إفادة منها. فقام بتجنيد الجنود بسرعة أكبر مما وعد لنكولن، ثم أرسل الجنود إلى مدينة ممفيس بتنيسي حيث سينضم إليهم قريباً للقيام بالهجوم على الحصن. لكن حين وصل إلى ممفيس في نهاية ديسمبر 1862 لم يجد آلاف الرجال

الذين قام بتجنيدهم، بل وجد بانتظاره تلغرافاً أرسله غرانت له قبل أيام يعلمه فيه أنه ينوي الهجوم على فيكسبورغ. فإذا وصل في الوقت المحدد يمكنه قيادة الهجوم بنفسه أما إذا تأخر فسيقوده الجنرال ويليان تيكومش شيرمان.

صعق ماكليرناند بما حدث، وأدرك أنه تم ترتيب الأمر بحيث يستحيل عليه الوصول في الوقت المحدد لقيادة الرجال الذين قام بنفسه بتجنيدهم. لابدّ من أن غرانت فهم خطته، لكن رسالته المهذبة ضاعفت من غضب ماكليرناند. وقرر أن يريه: سيسرع بالوصول إلى القوات ويستلم قيادة الحملة بدلاً من شيرمان ويذل غرانت بالحصول على شرف الاستيلاء على فيكسبورغ.

تمكن ماكليرناند بالفعل من اللحاق بشيرمان في 2 يناير – كانون الثاني 1863 واستلم قيادة الجيش. بذل جهداً لكي ينال إعجاب شيرمان الذي كان يخطط كما علم منه للإغارة على مراكز كونفدرالية حول فيكسبورغ لكي يسهل الهجوم عليه. شعر ماكليرناند أن الفكرة هبطت عليه من السماء: سيقوم هو بهذه الهجمات، ويفوز بها من دون أن يكون لغرانت أي صلة بالأمر، مما سيكسبه بعض الشهرة ويجعل قيادته للهجوم على الحصن تحصيل حاصل. نفّذ خطة شيرمان حرفياً وكانت الحملة ناجحة.

في غمرة انتصاره تلقى ماكليرناند رسالة برقية من غرانت، يأمره فيها بوقف العمليات العسكرية وينتظر الاجتماع به. آن الأوان لكي يستعمل ورقته الرابحة، أي الرئيس فأرسل له خطاباً يطالبه بأوامر صريحة وبالتحديد قيادة مستقلة للهجوم، لكنه لم يتلق أي جواب، فبدأت الشكوك الضبابية تقلق راحة باله. أما شيرمان والضباط الآخرون فكانوا هادئين: لعله ضغط عليهم بطريقة خاطئة.. لعلهم يتآمرون مع غرانت للتخلص منه. سرعان ما وصل غرانت مع خطة تفصيلية للهجوم على فيكسبورغ تحت قيادته الشخصية. أما ماكليرناند فسيقود كتيبة عسكرية متمركزة في موقع هلينا، أركنساس، البعيد عن ساحة المعركة الأساسية. عامله غرانت بتهذيب لكن

المسألة كلها تراكمت لتتحول إلى نكسة مذلة بالنسبة إليه.

انفجر ماكليرناند غاضباً، وراح يرسل الخطاب بعد الآخر إلى لنكولن وستانتن ليذكرهما بموقفهما السابق وبالدعم الذي أبدياه له، متذمراً من غرانت. وبعد أيام تلقى ماكليرناند أخيراً رداً من لنكولن الذي اكتشف، وسط صدمته واستيائه، بأنه انقلب ضده. أخبره الرئيس أنه هناك الكثير من النزاعات بين جنرالاته وأنه لصالح قضية الاتحاد عليه بأن يبقى تحت إمرة غرانت.

سحق ماكليرناند. لم يستطع أن يتصور ما الخطأ الذي ارتكبه أو كيف انقلبت الأمور ضده. واستمر بالخدمة تحت إمرة غرانت لكنه صار يشكك بقدراته أمام الجميع بما في ذلك الصحافة. وفي يونيو 1863، بعد نشر العديد من المقالات السلبية عن غرانت طفح الكيل به وطرد ماكليرناند. وبذلك انتهى مستقبله العسكري ومعه أحلامه بالوصول إلى المجد.

تفسير

أدرك غرانت منذ اللحظة الأولى للقائه ماكليرناند أنه مشاغب، وأنه من النوع الذي يفكّر في مستقبله المهني فقط، وأنه قد يسرق أفكار الآخرين ويتآمر من وراء ظهورهم لتحقيق مجده الشخصي. وأدرك غرانت أنه ينبغي أن يكون حذراً، لأن ماكليرناند محبوب شعبياً، لذا حين اكتشف أنه يحاول سرقة هجوم فيكسبورغ منه لم يواجهه أو يتذمر منه. بل بدأ بالتصرف.

مدركاً أن ماكليرناند يتمتع بحساسية عالية، أدرك غرانت أنه سيكون من السهل نسبياً استفزازه. وحين سحب الجنود الذين جندهم ماكليرناند بنفسه، لكن الواقعين عملياً ضمن نطاق سلطته، ثم أبرق له تلك الرسالة المهذبة، أرغمه على القيام برد فعل متهور اعتبره الضباط الآخرون نوعاً من العصيان الذي يوضح بما لا يدع اللبس أن جلّ همه تحقيق أهدافه الشخصية. وحين هرع ماكليرناند لاستعادة جنوده من قيادة شيرمان لم يتدخل غرانت، إدراكاً منه أن شخصاً مغروراً وبغيضاً سيثير غضب الضباط الآخرين

وسيشتكونه له، مما سيدفعه كشخص مسؤول إلى رفع هذه الشكاوى إلى القادة الأعلى من دون أن يبدي أي مشاعر شخصية تجاه المسألة. وإذ عامله بتهذيب بينما يقوم عملياً بحشره في الزاوية دفع غرانت أخيراً إلى المبالغة في ردود أفعاله والتصرف بأسوأ طريقة ممكنة عبر الرسائل التي بعث بها للنكولن وستانتن. كان غرانت يعرف جيداً أن لنكولن سئم من الشجار مع القيادة العسكرية العليا للاتحاد، وبينما استمر بهدوء بوضع الخطط للهجوم على فيكسبورغ كان ماكليرناند يتصرف بانفعال مثير للشفقة. أصبح الفرق واضحاً بين الرجلين، وحين انتصر غرانت في المعركة كرّر الأمر نفسه، تاركاً ماكليرناند يشنق نفسه بنفسه بتعليقاته غير المدروسة للصحافة.

ستواجه على الأرجح أشخاصاً مثل ماكليرناند في معارك حياتك اليومية — أشخاص فاتنون في الظاهر لكنهم خونة من وراء الكواليس. لن يكون مجدياً مواجهتهم مباشرة، فهم حاذقون في اللعبة السياسية. لكن حملة تتقدّم فيها بخطوة عليهم يمكنها دائماً تحقيق العجائب.

إن هدفك أن تجعل هؤلاء المنافسين يكشفون عن طموحاتهم وأنانيتهم. والطريقة لفعل ذلك هي باستفزاز عوامل الاضطراب الكامنة، إنما القوية، في داخلهم. اجعلهم يشعرون أن الآخرين لا يحبونهم، وأن موقعهم متزعزع، وأن طريقهم إلى القمة غير واضح، وهذا كفيل بإقلاقهم. ربما يمكنك، على غرار غرانت، إحباط خططهم، بينما تخفي خططك وراء ستار من التهذيب. فتشعرهم بأنهم دفاعيون وغير محترمين، وعندها فإن جميع مشاعرهم القاتمة التي يجاهدون لإخفائها ستنفجر وتطفو على السطح، وسينزعون إلى المبالغة في الهجوم. اعمل على جعلهم عاطفيين فاقدين هدوءهم المعتاد. كلما كشفوا أكثر عن أنفسهم، سينفرون الآخرين منهم، وهذه العزلة ستكون هلاكهم.

2– تأسست «الأكاديمية الفرنسية» عام 1635 من قبل الكاردينال «ريشليو»، وهي كناية عن هيئة مختارة من أربعين عالماً مهمتها الإشراف

الأسد والذئب والثعلب

كان أسد كهل جداً يرقد مريضاً في كهفه. وجاء جميع الحيوانات لإبداء احترامهم لملكهم ما عدا الثعلب. وقد أحس الذئب بفرصة سانحة فاتهم الثعلب أمام الأسد: «إنه لا يكن لك أي احترام لحكمك، ولذلك لم يأت لزيارتك». وبينما كان الذئب يقول ذلك وصل الثعلب وسمع هذه الكلمات. فجأر الأسد به غاضباً، لكنه تمكن من أن يقول دفاعاً عن نفسه «ومن من بين جميع الحاضرين هنا خدمك مثلما فعلت أنا؟ إذ سافرت بعيداً أسأل الأطباء عن عقار يشفيك وقد عثرت على واحد». فطلب الأسد بأن يعرف فوراً ما هو العقار فأجاب الثعلب «من الضروري لك أن تسلخ ذئباً على قيد

على سلامة اللغة الفرنسية. وقد جرت العادة خلال السنوات الأولى من تأسيسها أنه حين شغور مقعد ما، أن يتقدّم المرشحون المحتملون بطلب لملئه، لكن حين شغر مقعد عام 1694 قرر الملك لويس الرابع عشر ألا يتبع البروتوكول ورشّح أسقف مدينة «نوايان»، وكان ثمة مسوّغات كافية لذلك، فالمطران رجل مثقف، يحظى باحترام عال، خطيب ممتاز وكاتب بارع.

لكن الأسقف كان يتمتع بصفة أخرى: إحساس عال بأهميته الذاتية. وكان لويس يجد ذلك مسلياً على عكس معظم الحاشية الذين اعتبروا هذا الغرور نقصاً لا يحتمل، خصوصاً أنه كان يمارسه عليهم ويجعل الجميع تقريباً يشعرون بالدونية تجاهه فيما يتعلق بورعهم وثقافتهم ونسبهم العائلي، وأي شيء آخر يعتزون به.

بسبب منزلته الرفيعة، مثلاً، كان الأسقف يتمتع بامتياز نادر وهو أن توصله العربة إلى الباب الأمامي للقصر الملكي، بينما يضطر معظم الآخرين إلى الترجل عند الأبواب الخارجية والسير إلى الداخل. وذات مرة كان رئيس أساقفة باريس يمشي في الممر حين مرّ أسقف نوايان ولوّح له من عربته وأشار إليه بالاقتراب منه. وتوقع رئيس الأساقفة منه أن يترجل من العربة ويرافقه إلى القصر سيراً على القدمين. لكن عوضاً عن ذلك جعل الأسقف العربة تبطئ سيرها وتستمر بالتقدم إلى الباب الرئيسي وهو يمسك بيد رئيس الأساقفة عبر النافذة كما لو كان كلباً مربوطاً برباط عنق، ويتحدث إليه بتعال. وما إن وصلت العربة وبدأ الرجلان بارتقاء السلالم الرئيسية حتى أفلت الأسقف يد رئيس الأساقفة كما لو كان شخصاً تافهاً. كان جميع أفراد الحاشية لديهم قصص من هذا النوع، وكانوا يكنون حقداً خفياً تجاه الأسقف.

بيد أنه بوجود موافقة الملك كان مستحيلاً عدم التصويت على دخول نوايان إلى الأكاديمية. وأكثر من ذلك أصرّ الملك أن تحضر حاشيته مراسم تنصيبه، بما أنها المرة الأولى التي يرشّح فيها أحداً في هذه المؤسسة المرموقة. وقد جرت العادة أن يقوم المرشح خلال الحفل بخطاب يرد عليه مدير الأكاديمية، الذي كان وقتذاك رجلاً فطناً وجريئاً يدعى الأباتي كومارتان. ولم

الحياة ثم تلف نفسك بجلده بينما لا يزال دافئاً». فأمر الأسد بسلخ الذئب، وبينما كان الحرس يحملونه بعيداً نظر إليه الثعلب مبتسماً وقال له «كان يجدر بك أن تذكرني بالخير أمام جلالته لا بالسوء».

«حكايات إيسوب»، القرن السادس ق.م.

الصمت– الطريقة للرد على هجوم لا يرضي أي من الطرفين هي أن تنزعج وتظل صامتاً لأن المهاجم سيفسر هذا الصمت على أنه ازدراء.

فردريك نيتشه
(1844-1900).

التجليد.. هو اسم سلسلة التعليقات الهادفة إلى إنتاج صمت مريب، أو على الأقل عدم رغبة في الكلام من جانب خصوم محتملين. إن التأثير «التجميدي»

يكن الأخير يحب الأسقف، ويمقت بصورة خاصة الزخرفة في كتابته، فقرر أن يسخر من نوايان سراً، فيحاكي في خطابه الجوابي أسلوب خطاب الأسقف، حاشياً إياه بالاستعارات ومطنباً في امتداح العضو الجديد. ولكي يضمن ألا يوقعه ذلك في أي مشكلة قرّر أن يعرض الخطاب على الأسقف قبل إلقائه علانية. سُرّ الأخير بذلك وقرأ النص باهتمام بالغ، وذهب إلى حدّ إضافة المزيد من كلمات المديح والبلاغة الرفيعة، كما يتصور البلاغة.

وفي يوم التنصيب غصّت قاعة الأكاديمية بأهم فعاليات المجتمع الفرنسي (لم يجرؤ أحد على عصيان أمر الملك بالحضور). ووقف الأسقف أمامهم تعتريه نشوة عارمة، وأدلى بخطاب يغص بالزخرف اللغوي على نحو غير مسبوق في كتاباته، فكان مرهقاً للسامعين إلى الحدّ الأقصى. ثم جاء دور الأباتي وبدأ خطابه ببطء مما جعل الجمهور يتململ، لكن سرعان ما أدرك الجمهور أن الخطاب ليس إلا سخرية خفية من أسلوب الأسقف. وقد جذبت سخرية كومارتان الجريئة الجميع وحين انتهى خطابه صفقوا له بحرارة وامتنان. لكن الأسقف الممتلئ بأهمية الحدث والاهتمام الذي يحظى به، ظنّ أن الجمهور عبر تصفيقه لكومارتان إنما يصفق له. ثم غادر الحفل وقد تضخم غروره إلى أقصى حدّ.

وسرعان ما صار نوايان يحدّث الجميع عن الحدث ويضجرهم إلى حدّ أن تطفر الدموع من عيونهم. وأخيراً راح لسوء حظه يزهو بشأن ذلك أمام رئيس أساقفة باريس، الذي لم ينس حادثة العربة، فلم يستطع مقاومة إغراء أن يقول للأسقف إن الخطاب إنما كان نكتة وإن جميع أفراد الحاشية كانوا يضحكون على حسابه. لم يصدّق نوايان ما يسمعه، لذا قام بزيارة صديقه بيار لا شايز الذي أكّد له صحة ذلك.

تحوّل سرور الأسقف إلى غضب مرير. وراح يتذمّر للملك ويطالبه بمعاقبة الأباتي. وحاول الملك المحب للهدوء والسكينة أن يخفّف من غضب الأسقف، لكن غضب الأخير الجنوني أثار في النهاية استياء الملك. أخيراً غادر الأسقف المجروح حتى الصميم البلاط وعاد إلى أبرشيته، حيث مكث

لهذه التعليقات بالغ القوة أحياناً... إذا أخبر شخص آخر قصة مرحة فلا تخبر قصتك الطريفة بأي حال من الأحوال، لكن أصغ بانتباه ولا تمتنع عن الضحك أو الابتسام فحسب، لكن لا تبد أي تعبير على الإطلاق. وسيشعر هذا الشخص، ومهما كانت درجة طرافة قصته، بأن ما قاله سيء الذوق. استفد أكثر من هذه الميزة التي حققتها عليه، فإذا كان الشخص غريباً وروى قصة عن رجل ذي ساق واحدة، فليس من السيء أن تزعم بأنك تعاني من مشكلة ما في رجلك. فهذا سيصمت الخصم حتماً لبقية الأمسية.. وإذا على سبيل المثال كان أحدهم طريفاً حقاً وساد بسببه جو من المرح الفعلي والضحك المتفجر فانضم أولاً إلى

وقتاً طويلاً، بعد تعرضه للإذلال.

تفسير

لم يكن أسقف نوايان رجلاً مسالماً. فقد جعله اعتداده بالنفس يعتقد أن قوته بلا حدود. لم يكن مدركاً للإهانات التي تسبّب بها لكثيرين، لكنّ أحداً لم يكن قادراً على مواجهته أو تنبيهه إلى سوء تصرفاته. لكن الأباتي اكتشف الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تسقط رجلاً كهذا. لو كانت سخريته واضحة جداً، لما كانت مسلية إلى هذا الحد، ولكان ضحيتها المسكين، أي الأسقف، كسب تعاطف الآخرين معه. لكن بجعل هذه السخرية خفية، ونيل رضا الأسقف نفسه عن الخطاب، تمكن كومارتان من تسلية حاشية القصر (وهي مهمة دائماً) وجعل نوايان يحفر قبره بيديه بانفعالاته الذاتية، وسقوطه من أقصى الغرور إلى أقصى الغضب والإذلال. وحين أدرك فجأة كيف ينظر الآخرون إليه فقد توازنه، ونفّر منه حتى الملك الذي كان يجد اعتداده بالنفس مسلياً. وأخيراً اضطر إلى الغياب عن القصر، مما أراح الكثيرين.

إن أسوأ الرفاق والزملاء هم ذوو الأنا المتضخمة، الذين يعتقدون أن كل ما يفعلونه صائب وجدير بالمديح. ويشكّل الاستهزاء الخفي والسخرية المقنّعة وسيلتين بارعتين في التفوق على هذه الأنماط. فأنت تظهر بمظهر من يجاملهم، إلى حدّ أن تحاكي أسلوبهم أو تقلّد أفكارهم، لكن في ذيل هذا المديح إبرة: فهل تقلّدهم لتسخر منهم؟ وهل يخفي مديحك نقداً خفياً؟ أسئلة كهذه تنفذ تحت جلدهم وتشعرهم بالاضطراب حيال أنفسهم، ويبدأون بالظنّ أنه لديهم عيوب، وأن كثيرين يشاركونك هذا الرأي بهم. هكذا تزعزع إحساسهم العالي بأهميتهم، فينزعون إلى المبالغة بالرد والانفعال. هذه الاستراتيجية تنجح خصوصاً مع أولئك الذين يعتبرون أنفسهم مثقفين كباراً ويصعب التفوق عليهم في أي جدال. عبر اقتباس كلماتهم وأفكارهم بهذه الطريقة فإنك تحيّد قواهم وتتركهم مفعمين

الضحك، ثم تراجع تدريجياً إلى الصمت، ثم في مرحلة ما قبل همساً لكن بطريقة مسموعة: «فقط لو كان هناك بعض الحديث الجدي».

«**التفوق الكامل**»، **ستيفن بوتر**، 1950.

بالاضطراب والشك بالذات.

3– قرابة منتصف القرن السادس عشر طوّر ساموراي شاب، أغفل التاريخ اسمه، طريقة قتالية جديدة: كان يستطيع استعمال سيفه بمهارة متساوية بكلتا يديه في آن معاً. وكانت هذه التقنية مذهلة، وكان تواقاً لاستعمالها لكي يصنع لنفسه اسماً معروفاً، فقرّر أن يتحدى أشهر سيّاف في زمنه، وهو تشوكاهارا بوكودن. وقد ردّ الأخير على دعوة الشاب له برسالة: إن مقاتل الساموراي الذي يستطيع استعمال السيف بيديه الإثنتين بالمهارة نفسها يتمتع بميزة غير منصفة على خصمه. لم يستطع أن يفهم الشاب مقصد الرجل، وردّ عليه قائلاً «إذا كنت ترى أن قدرتي على استعمال السيف بيدي اليسرى غير عادلة، فيمكنك إعلان تنازلك عن المبارزة». لكن بوكودن ردّ عليه بعشر رسائل أخرى، مكرراً في كل مرة، بكلمات مختلفة قليلاً، اعتراضه على مسألة اليد اليسرى. وكل رسالة كانت تزيد من انزعاج الشاب، وفي نهاية الأمر قرّر بوكودن الموافقة على الدعوة.

كان الساموراي الشاب معتاداً على القتال بغريزته وبسرعة هائلة، لكن مع بدء المبارزة، لم يستطع الكفّ عن التفكير بيده اليسرى وخوف بوكودن منها – فوجد نفسه يقوم بحسابات مستمرة، سيهاجم من هذا الجانب، ويطعن خصمه في ذاك الجانب. يده اليسرى لا يمكن أن تخذله، فهي كالمسكونة بقوتها الخاصة... ثم فجأة، انقض بوكودن على الشاب وأحدث جرحاً عميقاً في يده اليمنى. انتهت المبارزة، وتعافى الشاب جسدياً، لكن عقله أصبح شبه مشلول إلى الأبد: لم يعد قادراً على القتال بغريزته، صار يفكّر كثيراً، وسرعان ما تخلى عن القتال بالسيف.

وفي العام 1605 تلقى غينزامون، كبير عائلة يوشيوكا المشهورة ببراعتها بفن القتال بالسيف، بحسب مدرسي كيوتو، أغرب تحد في حياته. فقد تحداه ساموري في الحادية والعشرين من عمره يدعى مياموتو موساشي، يلبس الأسمال القذرة، لمنازلة بالسيف، وقد تصرف بغرور شديد إلى حدّ يوحي أنه

أشهر مقاتل بالسيف على الإطلاق. لم يشعر غينزامون بالحاجة إلى الاهتمام بأمر هذا الشاب، فرجل في مكانته لا يستطيع أن يقبل دعوة أي كان يبرز في طريقه. لكنّ عجرفة موساشي نفذت تحت جلده، وشعر أنه سيكون مسروراً بأن يلقن هذا الشاب درساً. تم تحديد موعد المبارزة عند الخامسة عصر اليوم التالي في أحد الحقول خارج البلدة.

وصل غينزامون في الوقت المحدد، يرافقه تلامذته. لكن موساشي لم يكن هناك. وتحولت الدقائق إلى ساعة كاملة. لابدّ من أن الشاب قد خاف من المواجهة وفرّ من البلدة. أرسل غينزامون أحد طلابه إلى النزل الذي ينزل فيه موساشي. وعاد الطالب أخيراً قائلاً إنه وجد موساشي نائماً، وحين أفاق قال له بأن يبلغ تحياته لغينزامون ويخبره بأنه سيوافيه بعد قليل. ثارت ثائرة غينزامون وراح يذرع الحقل بخطوات متوترة. أما موساشي فقد أخذ كل وقته، ومضت ساعتان قبل أن يصل، وكان يضع عصبة قرمزية لا العصبة البيضاء التقليدية التي يضعها غينزامون.

صرخ به غينزامون غاضباً وهجم فوراً وهو لا يطيق صبراً للتخلص منه. لكن موساشي الذي بدا على ملامحه الملل، راح يتفادى ضرباته. ثم تمكن كل منهما من أن يحدث بسيفه جروحاً في جبهة الآخر، لكن في حين تحولت عصبة غينزامون إلى اللون الأحمر، ظلت عصبة موساشي على لونها. أخيراً، وبعد أن نال منه الإحباط والإرباك، انقض غينزامون على خصمه مجدداً ليرتطم رأسه مباشرة بعقب سيف موساشي ويخرّ على الأرض فاقداً الوعي. وقد تعافى غينزامون بعدها لكن الإذلال الذي تعرض له ذلك اليوم جعله يعتزل القتال بالسيف ويصبح بوذياً حتى نهاية حياته.

تفسير

تعني خسارة مبارزة بالنسبة إلى الساموراي إما الموت وإما الإذلال العلني. فكان الواحد منهم يبحث عن أي عنصر تفوق على خصمه، سواء أكان سيفاً متفوقاً أو بنية جسدية قوية أو تقنية بارعة – لكي يتفادى مثل هذا المصير.

لكن أعظم مقاتلي الساموراي من أمثال بوكودن أو موساشي، يبحثون عن تفوقهم في قدرتهم الخفية على إبعاد خصمهم عن اللعبة التي يجيدها، والتلاعب بعقولهم. قد يحملونه على أن يصبح بالغ الوعي بذاته وبمهاراته وأسلوبه – وهو فخ قاتل لأي مقاتل عليه أن يتمتع بالغريزة التي تجعله يتفاعل مع اللحظة الراهنة. قد يتحايلون عليه حتى يركّز تفكيره على الناحية الخطأ – اليد اليسرى، عصبة الرأس القرمزية. وتحديداً في مواجهة الخصوم تقليديي التفكير فقد يأتون إلى الموعد متأخرين، مما يتسبب بإحباط الخصم ويفقده تركيزه وإحساسه بالوقت. في جميع هذه الحالات فإن التغير في تركيز العدو أو في مزاجه يدفعه إلى ارتكاب خطأ ما، ولن تؤدي محاولته لإصلاح الخطأ إلى زيادة أخطائه، حتى يمضي بنفسه إلى سيف الطرف الآخر.

افهم هذا: إن ما يحقق التأثير الأكبر في لعبة فن التفوق على الآخر هو أن تعمل خفية على إحداث الاضطراب في مزاجه وتفكيره. أما إذا كنت مباشراً، عبر توجيه تعليق مهين أو تهديد مباشر، فإنك تنبه أعداءك إلى الخطر الذي تمثّله، وتحرك نوازع التنافس عندهم، وتبرز أفضل قواهم. أما التعليق الخفي الذي يؤثر بهم ويجعلهم واعين بأنفسهم فسيجعلهم ينقلبون إلى دواخلهم، ويضيعون في متاهة أفكارهم. وقد يثير فيهم تصرف بريء في ظاهره مشاعر الإحباط والغضب ونفاد الصبر، مما يشوّش تفكيرهم على نحو مماثل. وفي الحالين سيبدأون بارتكاب الأخطاء.

وهذا ينجح بصورة خاصة ضدّ خصوم معتادين على التصرف بطريقة ما، عند إدلائهم بخطاب مثلاً أو تقديمهم لمشروع: وعندها فإن تركيز أفكارهم على نقطة محددة أو الإحساس السيء الذي يتولّد لديهم يفقدهم صلتهم باللحظة الراهنة ويقلق توقيتهم. افعل هذا بشكل صحيح ولن يعي مثل هؤلاء الخصوم أنك مسؤول عن أدائهم السيئ، ولا حتى الخصم الذي تفوقت عليه.

من المحتوم أن مريضاً يدخل في العلاج النفسي يبدأ باستعمال الحيل نفسها التي وضعته في مرحلة متقدمة مع الشخص الآخر في علاقة سابقة (يسمى هذا «معياراً عصابياً»). يتعلم المحلل النفسي تدمير مناورات المريض هذه. طريقة بسيطة على سبيل المثال هي الرد بطريقة غير مناسبة على ما قاله المريض. وهذا يضعه في موضع الشك حيال كل ما تعلمه حول العلاقات بالآخرين. قد يقول المريض «ينبغي أن يكون الجميع صادقاً»، آملاً أن يجد موافقة من المحلل على كلامه وبالتالي أن يتبع خطاه. وذاك الذي يتبع خطا شخص آخر هو «متأخر خطوة». يمكن أن يرد المحلل بالصمت، وهي حيلة ضعيفة في هذه الظروف، أو قد يقول «حقاً؟»، بطريقة كأنه يقول بها للمريض «من أين

4- في كانون الثاني 1988 كان السيناتور روبرت دول، من ولاية كانساس، يشمّ رائحة النصر في سعيه إلى رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية. كان منافسه الوحيد ضمن الحزب الجمهوري جورج بوش، نائب الرئيس في إدارة رونالد ريغان. وفي اجتماع أعضاء الحزب في ولاية أيوا، وهو أول اختبار في الانتخابات الأولية، حلّ بوش ثالثاً بعد دول والداعية بات روبرتسون. تمكن دول من كسب الاهتمام بحملته العدوانية، ومنحه اجتماع أيوا الزخم الإضافي، بحيث بدا الأوفر حظاً بالفوز.

لكن رافقت انتصار دول الكبير في أيوا لطخة واحدة. فقد نشر ليو أتواتر مدير حملة بوش البالغ من العمر 36 عاماً، في وسائل الإعلام قصة تشكّك بنزاهة زوجة دول، وزيرة النقل السابقة إليزابيث دول. كان السيناتور دول سياسياً منتخباً استطاع الحفاظ على موقعه ثلاثين عاماً تمكن خلالها من تعزيز موقعه، لكنه شعر أن الهجوم على زوجته يتجاوز احتماله. وكان دول مشهوراً بمزاجه العصبي الذي كان مستشاروه يحاولون السيطرة عليه، لكن حين نشرت القصة المتعلقة بزوجته ثارت ثائرته على الصحافيين مما منح أتواتر فرصة القول عنه «إنه يتهجم كيفما يشاء لكن حين يرد عليه أحدهم يبدأ بالعويل». ثم أرسل له خطاباً من عشر صفحات يعدد له فيها المرات التي كان خلالها سلبياً خلال الحملة الانتخابية، وشقت هذه الرسالة طريقها إلى الصحافة أيضاً. وعلى الرغم من انتصاره في أيوا فلم يستطع احتمال جرّ زوجته إلى هذه الحرب القذرة. وقرر أن يردّ على جماعة بوش.

ثم اقترب اجتماع أو انتخابات نيوهامبشاير الحزبية التي كان من شأن انتصار دول فيها أن يؤكّد حظوظه، وكان لا يزال متقدّماً في استطلاعات الرأي، لكن بوش انقض هاجماً هذه المرة. وخلال عطلة الأسبوع التي سبقت التصويت نشر جماعته إعلاناً يصوّر دول كشخص مزدوج الوجه جمع أصواته الانتخابية في الوصول إلى مجلس الشيوخ عبر مسايرة الجميع وليس من خلال قناعاته السياسية. كانت بصمات أتواتر واضحة على هذا الإعلان المرح والمخادع والسلبي، وكان توقيت عرضه ممتازاً، وفي وقت حرج، قبل التصويت

بحق السماء جئت بهذه الفكرة». وهذا لا يشكك المريض فقط بعبارته، بل برد المحلل، والتشكك هو الخطوة الأولى نحو «التأخر خطوة». وحين يصبح المريض متشككاً فإنه يميل إلى الاعتماد على الطبيب لتبديد هذا الشك، ونحن نعتمد على أولئك الأكثر تفوقاً منا. إن مناورات المحلل الهادفة إلى توليد الشك في المرض تبدأ باكراً في العلاج. على سبيل المثال قد يقول المحلل، «أتساءل ما إذا كان هذا ما تشعر به حقاً؟». استعمال «حقاً» هنا نموذجي في الممارسة التحليلية. فهي توحي بأن المريض لديه دوافع ليس واعياً بها. الجميع يشعر بالاهتزاز وبالتالي «متأخراً خطوة»، حين يدخل هذا الشك إلى عقله.

«استراتيجيات العلاج النفسي»، جاي هالي، 1963.

في نيوهامبشاير، بحيث لا يتسنى لدول الرد بإعلان آخر. وقد ساعد هذا الإعلان على إيصال بوش إلى الطليعة، ثم حقق له النصر بعد بضعة أيام.

بعد فترة قصيرة من إعلان نتائج نيوهامبشاير سأل توم بروكو مراسل تلفزيون أن. بي. سي. بوش إذا كان ثمة ما يودّ قوله لمنافسه دول، فردّ مبتسماً «أبداً... فقط أتمنى له أن يكون بحال جيدة». ثم وجد المراسل دول وسأله السؤال نفسه، فرد دول بمرارة «أجل، فليتوقف عن الكذب بشان تاريخي السياسي».

وخلال الأيام التالية تمّ بث رد دول مراراً وتكراراً على شاشات التلفزيون ونوقش في صفحات الجرائد. جعله هذا يظهر بمظهر الخاسر. واستمرت الصحف في حملتها، وبدا دول فظاً وكثير الشكوى. وبعد بضعة أسابيع تعرض لهزيمة ساحقة في ساوث كاليفورنيا وبعدها في الانتخابات الأولية في الجنوب الأمريكي كله. وفي سياق ذلك كله دمرت حملته الانتخابية. ولم يخطر بباله أن هذا كله بدأ في انتخابات أيوا.

تفسير

كان لي أتواتر يؤمن بأنه يمكن تقسيم الأشخاص البالغين إلى مجموعتين: البالغين أكثر من اللازم، والصبيانيين. النوع الأول جدي وصلب أكثر من اللزوم، مما يجعله هشاً في السياسة، خصوصاً في عصر التلفزيون. وكان دول من هذا النوع، أما أتواتر فكان من النوع الثاني.

لم يحتج أتواتر إلى إجراء الكثير من الأبحاث ليرى أن دول بالغ الحساسية حيال التهجم على زوجته. وحين وجه الاتهامات إليها في انتخابات أيوا تمكن من استفزازه، واستمر في ذلك عبر الرسالة التي يتهمه فيها بأنه كان هو البادئ بالحملة القذرة، ورفع الضغط إلى ذروته عبر الإعلان الذي جاء في توقيت ممتاز، ليسخر من سجله الانتخابي في نيوهامبشاير. وعلى الرغم من أن أتواتر كان الشخص الذي يضغط على أزرار دول، فإن تصريح الأخير الغاضب للصحافة جعلت الأنظار تتركز عليه وعلى انعدام الروح الرياضية لديه.

وعندها قام أتواتر، وهوعبقري في فن التفوق على الخصم، بالتراجع. ولم يستطع دول الرد إلا بمزيد من الغضب، معقداً المشكلة أكثر وذاهباً برجليه إلى انتحار انتخابي.

إن الأنماط التي يسهل كثيراً التغلب عليها هي تلك التي لا تتمتع بالمرونة. وهذا لا يعني أن هؤلاء الأشخاص يفتقرون إلى المرح أو الجاذبية، لكنه يعني أنهم لا يحتملون أي شيء من شأنه أن يكسر قواعد السلوك الذي يعتبرونه مقبولاً. فحين يتعرضون لهجوم غير تقليدي يبالغون في ردة فعلهم مما يظهرهم بمظهر الفظين والانتقاميين، وغير القياديين. في مثل هذه الأوقات يتم نسف مظهرهم الهادئ، ويظهرون بمظهر الحمقى والانفعاليين.

لا تثني مثل هؤلاء عن أن يتعاملوا مع الأمور بصورة شخصية، فكلما احتجوا بمرارة أكبر ووجهوا لك الانتقادات، ظهروا بمظهر أسوأ. ينسون في هذه الحالة أن المسألة الفعلية هي كيف يراهم المحيطون بهم، أو في حالة الانتخابات، كيف يراهم الشعب. لكن تصلبهم أو انعدام مرونتهم يدفعهم إلى ارتكاب الأخطاء المتتالية عند أقلّ استفزاز يتعرضون له.

5– في العام 1939 تمكنت جوان كروفرد (1904-1977) من الحصول على دور صغير نسبياً في فيلم «النساء»، وهو دور بائعة عطور من الطبقة الدنيا، تسرق زوجة امرأة أنيقة تلعب دورها نورما شيرر. وكانت الممثلتان متنافستين شرستين في الحياة الحقيقية أيضاً. كانت شيرر زوجة المنتج إيرفينغ ثالبيرج، الذي كان يتمكن دائماً من تدبير أفضل الأدوار لها. وكانت كروفرد تكرهها لهذا السبب، وبسبب تكبّرها أيضاً. وفي العام 1936 توفي الزوج المنتج لكن استمرّ الاستوديو في تدليل شيرر، مما أثار استياء كروفرد أكثر فأكثر. وكان جميع من في هوليوود يعلم بكرههما المتبادل وينتظر المواجهة التي ستحصل بينهما. لكن كروفرد كانت الشخص المحترف في موقع التصوير وأبقت الأمور في إطار سلمي.

في الفيلم تلتقي شخصية كروفرد وشيرر في مشهد واحد، وهو ذروة

الفيلم، حين تواجه شيرر كروفرد أخيراً بشأن علاقتها بزوجها. مضت التمارين على خير ما يرام، مثلما كانت اللقطة العريضة التي تجمع بين الممثلتين. لكن جاءت بعدها الصور المقرّبة لوجهي كل من الممثلتين. وبالطبع بدأت نورما شيرر، بينما ظلت كروفرد جالسة على كرسيها خارج نطاق الكاميرا، وهي تردّ على شيرر بحسب مقتضيات الدور. وكانت تقوم بالحياكة بانفعال شديد، وحين جاء دور شيرر للرد استمرت في الحياكة، وتجنبت النظر مباشرة في عينيها. لكن صوت الإبر الذي أصدرته كروفرد خلال الحياكة أثر جنون شيرر التي قالت لها بتهذيب: «عزيزتي جوان إن صوت الحياكة يشتت انتباهي». لكن كروفرد استمرت في الحياكة. وأخيراً فقدت شيرر المعروفة بأناقتها السيطرة على أعصابها، وراحت تصرخ بكروفرد وتأمرها بالخروج من موقع التصوير والعودة إلى غرفة تبديل الملابس. وبينما مضت كروفرد مبتعدة من دون أن تنظر إلى شيرر، تبعها المخرج جورج كوكر، لكن شيرر أمرته بالعودة إلى الموقع. وكان صوتها مريراً وغاضباً على نحو لم يسمعه أحد من قبل. لم يكن هذا من شيمها. أم لعله كان كذلك في حقيقة الأمر؟

في العام 1962 التقت كروفرد وبتي دافيس، وهما نجمتان مكرستان، للمرة الأولى في فيلم من إخراج روبرت ألدريش بعنوان «ما الذي حدث للطفلة جاين؟». ولم تكن كل من الممثلتين تكن إعجاباً بالأخرى، لكن كروفرد تحمست للعمل مع دافيس على اعتبار أن ظهورهما معاً سيشكّل دعاية جيدة للفيلم، ويطيل من أمد عمرهما المهني. مرة أخرى تصرفت كروفرد باحترام في موقع التصوير، لكن بعد عرض الفيلم رشحت دافيس وليس كروفرد لأوسكار أفضل ممثلة. والأسوأ من ذلك أنها بدأت تتفاخر بذلك، معلنة أنها ستكون أول ممثلة تحصل على الأوسكار ثلاث مرات. أما كروفرد فلم تكن حصلت إلا على جائزة واحدة.

وكانت دافيس محط الاهتمام في حفل إعلان الجوائز. وفي الكواليس قبل الحفل كانت لطيفة مع كروفرد بصورة غير اعتيادية، ففي نهاية الأمر ما المانع من ذلك، ما دامت الليلة ليلتها (كان هناك ثلاث مرشحات أخريات فقط

وكان الجميع يتوقع فوزها). وكانت كروفرد مهذبة معها أيضاً. لكن خلال الحفل حين وقفت دافيس في طرف المسرح منتظرة إعلان النتيجة، تلقت صدمة: لقد خسرت أمام آن بانكروفت عن دورها في «صانع المعجزات». ولم يقف الأمر عند هذا الحدّ: بينما كانت دافيس واقفة هناك تحاول ابتلاع الصدمة، وضعت كروفرد يدها على كتفها، وقالت لها «عذراً»، ومرت من أمام دافيس المصدومة لكي تتسلم الجائزة نيابة عن بانكروفت التي لم تستطع الحضور تلك الليلة. في الليلة التي كان يفترض أن تعيش دافيس مجدها الشخصي سرقت كروفرد بطريقة ما الأضواء، في إحراج علني لا يحتمل.

تفسير

ينبغي أن تكون الممثلة الهوليوودية قوية الشكيمة وهذه بالضبط صفة كروفرد التي كانت تتمتع بقدرة هائلة على امتصاص الإهانات وقلة الاحترام والتعامل معهما. غير أنها كلما سنحت لها الفرصة كانت تخطط لكي تكون آخر من يضحك في نزاعاتها مع عدد من المنافسات، تاركة إياهن مع إحساس مرير بالإذلال. كانت تعرف أن الناس يعتبرونها نوعاً من العاهرة القوية والمرأة البغيضة. وكانت تشعر بالظلم– فقد كانت لطيفة مع الكثير– لكنها استطاعت تحمّل الأمر. ما أزعج كروفرد هو كيف تمكنت شيرر من خداع الآخرين بلعب دور المرأة المحترمة بينما هي في حقيقة الأمر مجرد امرأة بغيضة تحت هذا المظهر الساحر. لذا ناورت لكي تدفع شيرر إلى الكشف عن حقيقتها التي لا يعرفها إلا قلة من الناس. وقد أصبحت لحظة غضبها تلك علامة فارقة في صورتها.

أما بالنسبة إلى دافيس فقد كانت المسألة مسألة وقت: أفسدت كروفرد ليلتها التي كانت تتفاخر بها منذ أشهر، من دون حتى أن توجه لها كلمة لئيمة. كانت تعرف أن بانكروفت لن تتمكن من الحضور وعلمت من مصدر داخلي في الأوسكارات أنها ستكون الفائزة فتطوعت باستلام الجائزة نيابة عنها.

ستجد نفسك غالباً مضطراً إلى كبت رغبتك بالانتقام ممن أساءوا إليك، وستشعر بغواية أن تكون مباشراً، وأن تقول شيئاً صريحاً ولئيماً، وأن تعلم الآخرين بحقيقة مشاعرك، لكن الكلمات غير مفيدة في هذه الحالة، إذ أن الغضب سينزلك إلى مستوى خصمك ويتركك غالباً مع إحساس سيئ. أما الانتقام الألذ فهو القيام بما من شأنه أن يضمن لك الضحكة الأخيرة، ويدع عدوك شاعراً بالدونية. استحثه على كشف الجانب السيئ الخفي في شخصيته، احرمه لحظة المجد، لكن اجعل هذه آخر مناورة في المعركة. فهذا يمنحك مسرة مضاعفة إذ تظهر أنك لست شخصاً يمكن العبث معه. وكما يقولون فإن الانتقام طبق يؤكل بارداً.

صورة

القناع. كل مؤد على المنصة المكتظة يضع قناعاً – وجهاً لطيفاً يعجب الجمهور. لكن دفعة تبدو غير مقصودة من أحد الزملاء قد تجعل القناع يسقط، لينكشف الوجه الحقيقي الأقل لطفاً، وهو وجه لن ينساه الجمهور حتى بعد إعادة وضع القناع.

حجة

« غالباً ما نقدّم للأعداء الوسائل التي يدمروننا فيها » – أوسيبوس (القرن السادس ق. م).

نقض

أحياناً تكون الحرب المباشرة هي الأفضل، حين يمكنك مثلاً سحق عدوك عبر محاصرته. لكن في العلاقات اليومية فإن فن المراوغة أو التفوق على الخصم هو الاستراتيجية الأكثر حكمة. قد تشعر أنه من صالحك أن تقاتل العدو مباشرة، وقد ترغب بتوجيه رسالة مخيفة مباشرة له. لكن المكاسب اللحظوية التي يمكن أن تحصل عليها عبر المقاربة المباشرة سيكون ثمنها إثارة

شكوك زملائك الذين سيخشون أن تفعل ذلك معهم يوماً ما. فمن الأهم على المدى الطويل أن تضمن المشاعر الحسنة من الآخرين وأن تحافظ على المظاهر. الزملاء الحكماء دوماً يظهرون بمظهر المدنيين والمتحضرين، لكنهم يخفون قبضتهم الحديدية تحت قفازاتهم المخملية.

29

خذ قضمات صغيرة

استراتيجية الأمر الواقع

إذا بدوت شديد الطموح فإنك تثير استياء الآخرين، فالنهوض السريع إلى القوة خطير، ويولد الحسد، وعدم الثقة والريبة. الحل الأفضل غالباً هو أن تصل عبر قضمات صغيرة، أن تبتلع مناطق صغيرة، وتلعب على قلة انتباه الناس. إذا ما بقيت تحت الرادار فإنهم لن يروا تحركاتك، وإذا رأوها حقاً فحين يكون قد فات الأوان، أي بعد أن تكون قد استوليت على المنطقة، كتحصيل حاصل أو كأمر لا يمكن رده. يمكنك الزعم دائماً أنك تصرفت دفاعاً عن النفس. وقبل أن يدرك الآخرون ذلك تكون قد راكمت إمبراطورية كاملة.

الغزو التدريجي

في 17 يونيو 1940 تلقى ونستون تشرشل رئيس وزراء إنجلترا، زيارة مفاجئة من الجنرال الفرنسي شارل ديغول. كان الألمان قد بدأوا غزوهم الخاطف لهولندا وفرنسا قبل نحو خمسة أسابيع، وقد تقدموا بسرعة إلى حدّ أنه ليس الجيش الفرنسي فقط، بل الحكومة أيضاً، قد انهارت. وقد فرّ المسؤولون الفرنسيون إما إلى المناطق الفرنسية التي لم تحتل بعد، وإما إلى المستعمرات الفرنسية في شمال أفريقيا. لكنّ أحداً منهم لم يفر إلى إنجلترا سوى ديغول الذي أصبح شخصاً منفياً ومعزولاً يطلب حماية الحلفاء ويعرض عليهم خدماته.

جميع التصورات التي تنشأ من نفاذ الصبر والهادفة إلى كسب النصر السريع قد تكون مجرد أخطاء كبيرة.. كان من الضروري مراكمة آلاف الانتصارات الصغيرة لتحويلها إلى نصر واحد كبير.

«الجنرال فو نجويان جياب، 1911-

كان الرجلان قد التقيا قبل ذلك، حين خدم ديغول كنائب لوزير الحرب خلال أسابيع الغزو الألماني. وكان تشرشل معجباً بشجاعة ديغول ورباطة جأشه في تلك اللحظات العصيبة، لكن وضع هذا الأخير كان غريباً إلى حدّ ما. ففي سن الخمسين لم يكن لديه سجل عسكري مهم، ولا سيرة سياسية بارزة. لكنه كان يتصرف دائماً كأنه محور الأمور. وها هو الآن، في تلك الزيارة، يقدّم نفسه بوصفه الرجل القادر على إنقاذ فرنسا، مع أن هناك فرنسيين غيره يمكن اعتبارهم مناسبين أكثر منه للعب هذا الدور. ومع ذلك نظر إليه تشرشل كشخص يمكنه تطويعه والاستفادة منه لتحقيق أهدافه.

بعد ساعات من وصول ديغول إلى فرنسا ساوم الجيش الفرنسي على السلام مع القوات الغازية. وتوصل الطرفان إلى اتفاقية تقضي بأن تقوم حكومة صديقة لألمانيا بحكم المناطق غير المحتلة من فرنسا يكون مركزها مدينة فيشي. وفي الليلة نفسها عرض ديغول على تشرشل خطة: سيخاطب الفرنسيين الذين ما زالوا موالين لفرنسا الحرة عبر إذاعة بي. بي. سي. ويحثهم على ألا يفقدوا إيمانهم بالقضية. وسيطالب كل من تمكن من الوصول إلى إنجلترا بالاتصال به. كان تشرشل متردداً: لم يرد أن يهين الحكومة الفرنسية الجديدة، التي قد يضطر لاحقاً إلى التعامل معها. لكن ديغول وعده بألا يقول شيئاً يمكن أن يفسّر خيانة لحكومة فيشي، فحظي بموافقة تشرشل في اللحظة

الأخيرة.

كان خطاب ديغول أميناً للخطوط العريضة التي لخصها لتشرشل، سوى أنه أنهاه بوعد بإلقاء خطاب آخر على الهواء بعد أيام. وكان هذا خبراً جديداً على تشرشل لكنه بعد أن سمح بظهور ديغول مرة سيبدو كما لو أنه مسؤول عن عدم ظهوره مرة أخرى، كما أن كل شيء يمكن أن يقوي قلوب الفرنسيين في تلك الأيام السوداء كان أمراً يستحق التجربة.

في الخطاب التالي على الهواء كان ديغول أكثر جراة «كل فرنسي لا يزال يملك السلاح» قال «يقع على عاتقه واجب المقاومة». ومضى إلى حدّ توجيه زملائه الجنرالات الذين ما زالوا في فرنسا بعدم إطاعة العدو. أما أولئك الموجودون في إنجلترا فسيشكلون معاً أمة بلا أرض تسمّى فرنسا الحرة، وجيشاً جديداً يسمى «فرنسا المقاتلة»، سيكون رأس الحربة في تحرير فرنسا تدريجياً من الألمان.

كان ديغول مشغولاً بمسائل أخرى، ولم يبال كثيراً بخطابات ديغول التي اعتبرها غير حصيفة، على أساس أن جمهور المستمعين إليها كان قليلاً، فسمح له بالاستمرار، ليكتشف أنه بعد كل خطاب يصير من الأصعب وقف الأمر. كان ديغول يحول نفسه إلى شخص شهير. كان معظم الفرنسيين ينظرون إلى أداء جيشهم وحكومتهم خلال الغزو على أنه مخز، ولم يتقدّم أحد بعده ليزيل هذا الإحساس بالغبن، باستثناء ديغول الذي بثّ صوته الثقة، وكذلك وجهه وقامته الطويلة في الصور الفوتوغرافية والنشرات الإخبارية. والأهم من هذا كله أن نداءه لاقى صدى، وسرعان ما اتسع جيش فرنسا المقاتلة من بضع مئات في تموز 1940، إلى آلاف الجنود في الشهر التالي.

سرعان ما بدأ ديغول ينادي بقيادة قواته في حملة لتحرير المستعمرات الفرنسية في أفريقيا الوسطى والاستوائية من حكومة فيشي. كانت هذه المنطقة صحراوية ومليئة بالغابات المطيرة وبعيدة جداً عن المناطق الأكثر استراتيجية في شمال أفريقيا والبحر المتوسط، لكنها كانت تحتوي على بعض الموانئ التي يمكن أن تكون مفيدة، فمنح تشرشل ديغول دعمه للقيام

بالحملة. وتمكنت قواته من الاستيلاء على تشاد والكاميرون والكونغو الفرنسية والغابون، بسهول نسبية.

حين عاد ديغول إلى إنجلترا في نهاية 1940 كان قد أصبح لديه مناطق شاسعة تحت سيطرته، واتسع جيشه ليصل إلى عشرين ألف جندي، وقد أسرت مغامرته الجريئة تلك مخيلة الشعب البريطاني. لم يعد ذلك الجنرال العادي الذي يطلب اللجوء قبل بضعة أشهر، بل أصبح قائداً سياسياً وعسكرياً. وتصرف ديغول وفقاً لمكانته الجديدة، مطالباً الإنجليز ببعض الأمور، ومتصرفاً بطريقة أقرب إلى العدوانية. بدأ تشرشل يندم على تقديم هذا القدر من التسهيلات له.

خلال السنة التالية اكتشفت الاستخبارات الإنجليزية أن ديغول يجري اتصالات مهمة مع المقاومة الفرنسية المتصاعدة. وكانت هذه المقاومة المكونة من الشيوعيين والاشتراكيين فوضوية وتفتقر إلى بنية متناغمة. وقد اختار ديغول شخصياً المسؤول في حكومة ما قبل الحرب الاشتراكية، جان مولان، الذي وصل إلى إنجلترا في أكتوبر 1941، لكي يساعده على توحيد هذه المقاومة. من بين جميع مناوراته كانت هذه المناورة التي من شأنها إفادة الحلفاء بطريقة مباشرة؛ فمقاومة فعالة في فرنسا لا تقدّر بثمن لجهود الحلفاء الحربية. فحظي ديغول بمباركة تشرشل وتم نقل مولان بالمظلة في جنوب فرنسا في بداية العام 1942.

مع نهاية ذلك العام كان ديغول الذي تصاعدت عجرفته قد أهان الكثيرين ضمن حكومات الحلفاء وجيوشهم، لا سيما الرئيس الأمريكي فرانكلين د. روزفلت، بحيث شرعوا بالتخطيط لاستبداله بشخص أكثر طواعية. وظن الأمريكيون أنهم وجدوا هذا الشخص في الجنرال هنري جيرو، وهو أحد أكثر القادة العسكريين الفرنسيين احتراماً، ويملك سجلاً أكثر تميزاً بما لا يقاس من ديغول. وافق تشرشل على الخيار وعين جيرو قائداً للقوات الفرنسية في شمال أفريقيا. وحين أحس ديغول بما يتم التخطيط له، طالب لقاء شخصياً مع جيرو لمناقشة الأوضاع، وبعد الكثير من الجدال البيروقراطي حصل على الإذن

ووصل إلى الجزائر في مايو 1943.

انقض الرجلان على بعضهما مباشرة، وراح واحدهما يملي على الآخر مطالب يستحيل عليه القبول بها. أخيراً ساومه ديغول، مقترحاً إنشاء لجنة تحضر لقيادة فرنسا بعد الحرب، ووضع مسودة وثيقة يصبح جيرو بمقتضاها قائد للجيش الفرنسي ورئيساً شريكاً بجانبه. وفي المقابل طالب بأن تكون اللجنة موسعة وخالية من المسؤولين المرتبطين بحكومة فيشي. وافق جيرو ووقع على الوثيقة. لكن بعد فترة وجيزة غادر الجزائر لزيارة الولايات المتحدة الأمريكية، فقام ديغول بملء اللجنة الموسعة بأعضاء مؤيدين له وآخرين من المقاومة. واكتشف جيرو لدى عودته أنه تمّ تجريده من معظم نفوذه السياسي، فقد أصبح معزولاً ضمن لجنة ساعد بنفسه على تشكيلها، فلم يكن من طريقة يمكنه الدفاع بها عن نفسه، وفي غضون أشهر سمّي ديغول رئيساً وحيداً، ثم قائداً للقوات المسلحة، أما جيرو فقد تقاعد بصمت.

راقب تشرشل وروزفلت هذه التطورات بقلق متزايد. حاولا التدخل، وقاما بتهديد ديغول مرات عدة، لكن في النهاية كانا بلا قوة، فتلك التسجيلات التي قام بها ديغول ببراءة تامة أصبح يستمع إليها ملايين الفرنسيين. ومن خلال مولان كسب ديغول سيطرة كاملة على المقاومة الفرنسية، بحيث أن إقصاء ديغول سيعرض علاقة الحلفاء بالمقاومة للخطر. أما اللجنة التي ساعد ديغول على إنشائها لحكم فرنسا بعد الحرب، فقد أصبح معترفاً بها في حكومات كثيرة حول العالم. بحيث أن التهجم على ديغول بأي شكل من الأشكال سيكون بمثابة كابوس في العلاقات العامة يؤدي إلى تدمير الجهود الحربية للحلفاء.

بطريقة ما تمكن هذا الجنرال غير المعروف من السيطرة على إمبراطورية. ولم يكن أحد قادراً على فعل شيء حيال ذلك.

تفسير

حين فرّ ديغول إلى إنجلترا كان لديه هدف واحد: إعادة شرف فرنسا. وقد

قرر فعل ذلك عبر قيادة منظمة عسكرية وسياسية تعمل على تحرير بلاده التي كان يريد أن يراها نداً، لا تابعاً، ضمن الحلفاء.

ولو أن ديغول أعلن نواياه هذه منذ البداية لاعتبر مزيجاً خطيراً من الوهم والطموح. ولو أنه هرع سريعاً إلى القبض على زمام السلطة لكان كشف عن هذه النوايا. فكان صبوراً جداً، وراح – وعينه على أهدافه – يحاول الوصول إليها في قضمات صغيرة متتالية. القضمة الأولى، وهي الأهم دائماً، كانت أن يجعل نفسه معروفاً بصورة واسعة عبر خطاب هيئة الإذاعة البريطانية ثم عبر المناورة لتسجيل سلسلة من التسجيلات، مستغلاً أداءه الدرامي الفطري وصوته المؤثر، ليشكّل بسرعة حضوراً كبيراً وواسعاً. وقد أتاح له هذا إنشاء مجموعة «فرنسا المقاتلة» العسكرية.

أما القضمة الثانية فكانت السيطرة على تلك المناطق الإفريقية بصرف النظر عن مدى بعدها عن ساحات القتال الفعلية، لكنها أعطته قوة سياسية منيعة. أنشأ بعدها صلات مع المقاومة، مسيطراً على مجموعة كانت تعدّ معقلاً للشيوعيين. أخيراً قام بإنشاء، ثم السيطرة، قضمة فقضمة، على لجنة ستحكم فرنسا الحرة مستقبلاً. لأنها تقدّم بهذا الشكل الجزئي فإن أحداً لم ينتبه ما الذي ينوي عليه. وحين أدرك روزفلت وتشرشل إلى أي حدّ تغلغل في المقاومة وفي عقول الشعبين البريطاني والفرنسي بوصفه قائد فرنسا الأكيد بعد الحرب، كان قد فات الأوان لوقفه. كان تفوقه على الآخرين أصبح أمراً واقعاً.

ليس من السهل أن يشق المرء طريقه في هذا العالم، وأن يحقق ما يريده من دون إثارة حسد أو كراهية الآخرين الذين قد يرونه عدوانياً وطموحاً، شخصاً ينبغي إفشاله. وليس الحل أن تخفض سقف طموحاتك بل أن تخفيه، وليس أفضل من المقاربة التدريجية والمصغرة في مثل هذه الأوقات السياسية، والتي تشكّل القناع المطلق للعدوانية. والمفتاح لجعلها تنجح هو أن تكون مدركاً بوضوح أهدافك، الإمبراطورية التي تريد إنشاءها، ثم تحدد المناطق الصغيرة التي ستسيطر عليها أولاً. كل قضمة ينبغي أن يكون لها

معنى ضمن الاستراتيجية الشاملة لكن ينبغي أن تكون صغيرة بما يكفي ألا يشعر أحد بنواياك الكبرى. إذا كانت قضماتك أكبر من اللزوم فستكون قد استوعبت أكثر مما تستطيع تحمله وستجد نفسك عالقاً في المشكلات؛ وإذا قضمت بسرعة أكثر من اللزوم فَسَيرى الآخرون ما الذي تفعله. دع مرور الزمن يحجب نواياك ويضفي عليك مظهر شخص متواضع الطموح. وحين يصحو منافسوك على ما هضمته فإنهم يجازفون بأن يتمّ هضمهم (ابتلاعهم) هم أيضاً إذا اعترضوا طريقك.

«الطموح يمكن أن يزحف بقدر ما يستطيع أن يحلق».

إدموند بورك (1729-1797).

مفاتيح الحرب

للوهلة الأولى قد نبدو، نحن البشر، عنيفين وعدوانيين بطريقة لا رجاء منها. وإلا كيف نفهم سلسلة الحروب اللامتناهية التي قمنا بها عبر تاريخنا، والمستمرة حتى وقتنا الحاضر – لكن في حقيقة الأمر هذا ليس إلا نوعاً من الوهم. فإذ تكسر الحروب والنزاعات نمط الحياة اليومي، فإنها تفرض اهتماماً غير متكافئ بها. والأمر نفسه يمكن أن يقال حيال الأشخاص العدوانيين العاملين في المجال العام والساعين باستمرار إلى الحصول على المزيد.

الحقيقة هي أن معظم الناس محافظين بطبيعتهم، وساعون للحفاظ على ما لديهم، فتخيفهم العواقب والأوضاع التي يتسبب بها النزاع. يكرهون المواجهة ويحاولون تجنبها. (لهذا السبب يلجأ الناس إلى العدوانية السلبية، أي غير الفاعلة، للحصول على ما يريدونه). عليك أن تتذكر دائماً هذه الحقيقة حول الطبيعة البشرية وأنت تخطط لحياتك. وهي أيضاً أساس استراتيجية الأمر الواقع أو تحصيل الحاصل.

تعمل هذه الاستراتيجية كالتالي: افترض أنك تريد شيئاً ما أو تحتاج إليها من أجل قوتك وأمانك. حاول الحصول عليه من دون نقاش أو إنذار وستمنح

أعداءك الخيار، إما ليقاتلوك أو لقبول الخسارة وتركك وشأنك. فهل يستحق أياً كان ما حصلت عليه بهذه الطريقة الأحادية، تجشم عناء وكلفة وخطر شن الحرب؟ وأيهما يكلف أكثر: الحرب (التي قد تتطور إلى شيء أكبر) أم الخسارة؟ إذا أخذت شيئاً ذا قيمة فعلية فسيضطر الآخرون إلى الاختيار بحذر، وسيكون لديهم قرار كبير لأخذه. أما إذا أخذت شيئاً صغيراً وهامشياً فسيكون من المستحيل عليهم أن يختاروا الحرب. سيكون هناك الكثير من الأسباب لتركك وشأنك على مقاتلتك من أجل شيء صغير. هكذا تكون استَغْلَلْتُ غرائز أعدائك المحافزة والتي هي أقوى عادة من تلك المكتسبة. وسرعان ما يصبح امتلاكك لهذا الشيء أمراً مسلماً به أو واقعاً، من الأفضل دائماً عدم المساس به.

ستقوم بعدها بفترة قريبة أو بعيدة، وكجزء من هذه الاستراتيجية، بأخذ قضمة أخرى صغيرة. وهذه المرة سيصبح أعداؤك أكثر قلقاً، إذ سيرون أن هناك نمطاً معيناً. لكن ما أخذته مجدداً هو صغير ومرة أخرى سيتعين عليهم سؤال أنفسهم هل يستحق الامر الصداع الذي سيتسبب به قتالك. لم يفعلوا ذلك المرة السابقة، فلماذا يفعلونه الآن؟ طبق هذه الاستراتيجية جيداً وفي الخفاء، مثلما فعل ديغول، وستكون قد قلبت قواعد اللعبة: فأنت لم تعد صغير الحجم ولم يعد التغلب عليك سهلاً. الهجوم عليك الآن يتضمن نوعاً آخر من المخاطرة، وسيكون هناك أسباب أقوى لتفادي النزاع معك. خذ قضمات صغيرة مما تريد ولن تشعل ما يكفي من الغضب أو الخوف أو عدم الثقة بحيث يتجاوز الناس ترددهم الطبيعي للقتال. دع وقتاً كافياً يمرّ بين القضمات وستستفيد أيضاً من قلة انتباه الآخرين.

إن مفتاح استراتيجية الأمر الواقع هو أن تتحرك بسرعة ومن دون نقاش. إذا ما أفصحت عن نواياك قبل القيام بخطوات عملية فستعرض نفسك لسيل من الانتقادات والتحليلات والتساؤلات. «كيف تجرأت على القيام بهذه القضمة! لم لا تكون مكتفياً بما لديك!». إنه جزء من ميل الناس للمحافظة الذي يجعلهم يفضلون النقاشات اللامتناهية على الفعل. عليك أن تتجاوز هذا عبر

الحصول السريع على الهدف، وبذلك تنهي النقاش. مهما كانت قضمتك صغيرة فإن نيلها يميزك أيضاً عن الشخص الجبان ويكسبك ثقلاً واحتراماً.

حين أصبح فردريك الكبير ملك بروسيا عام 1740 كانت بروسيا دولة أوروبية صغيرة. كان والده قد بنى الجيش البروسي بكلفة باهظة، لكنه لم يستعمله حقاً، إدراكاً منه أنه لحظة يفعل ذلك فإن القوى الأوروبية الأخرى ستتحد ضده، خشية من التهديد الذي سيتسبب به للأمر الواقع. وعلى الرغم من طموحات فردريك الكبيرة غير أنه فهم ما حال دون تحرك والده.

في السنة نفسها التي اعتلى فيها العرش أتيحت له فرصة. كانت منافسة بروسيا الأبرز هي النمسا حيث أصبحت مؤخراً ماريا تريزا إمبراطورتها الجديدة. وكان كثيرون يشكّكون بشرعيتها، وقرر فردريك أن يستغل هذا الاضطراب السياسي عبر الزحف نحو مقاطعة سلسيا النمساوية الصغيرة. فقررت ماريا تريزا أن تقاتل لاستعادتها رغبة منها في إثبات صلابتها. استمرت الحرب سنوات لكن فردريك فهم اللحظة جيداً فهدد أخيراً بالاستيلاء على المزيد من المناطق، مما دفع ماريا تريزا على القبول أخيراً بالسلام.

كرّر فردريك هذه الاستراتيجية مراراً وتكراراً، مستولياً على دويلات أو ولايات صغيرة لا تستحق القتال من أجلها، على الأقل ليس بشدة. وبهذه الطريقة، وقبل أن يلاحظ أحد جعل من بروسيا دولة عظمى. لو أنه بدأ باجتياح مناطق كبرى، لأظهر طموحه بوضوح ولنشأ ضده تحالف من القوى المصممة على الحفاظ على الوضع القائم. وكان مفتاح هذه الاستراتيجية التدريجية تلك الفرصة التي وقعت في أحضانه. كانت النمسا تمر بلحظة ضعف، وكانت سلسيا صغيرة، لكن بضمها فقد أثرى موارد بروسيا ووضع نفسه في وضع يتيح له المزيد من التوسّع. الأمران مجتمعان منحاه الزخم وقوة الدفع وسمحا له المجال للتوسع من دولة صغيرة إلى أخرى عظمى.

إن المشكلة التي يواجهها الكثير منا هو أنه لدينا أحلام وطموحات كبيرة. وإذ نجد أنفسنا عالقين في هذه الأحلام وفي سعة رغباتنا يصعب علينا التركيز على الخطوات الصغيرة المملة الضرورية لتحقيق هذه الأحلام. لكن في العالم

الاجتماعي كما في الطبيعية فإن كل شيء ضخم ومستقر ينمو ببطء. إن الاستراتيجية المجزأة أو التدريجية هي المضاد الحيوي الأمثل لافتقارنا الغريزي للصبر: تجعلنا نركز على شيء صغير ومباشر، قضمة أولى، ثم على التفكير بكيف يمكن أن تقودنا القضمة الثانية إلى هدفنا الأكبر. تجبرنا هذه الاستراتيجية على التفكير في إطار العملية والسياق، في سلسلة من الخطوات والأفعال المتصلة، مهما كانت صغيرة، والتي لديها فوائد سايكولوجية هائلة أيضاً. غالباً ما تشلنا ضخامة أحلامنا، فالقيام بتلك الخطوة الصغيرة الأولى يمنح هذه الأحلام حجماً. ليس ثمة من شيء علاجي كالتحرك والفعل.

كن متنبهاً خلال التخطيط لهذه الاستراتيجية للفرص المفاجئة وللأزمات التي يمكن أن تحل على أعدائك. لكن لا تقع تحت غواية أخذ شيء أكبر، فإذا قضمت أكثر مما يمكنك أن تهضمه ستستنزف نفسك بالمشكلات وستفقد حماستك إذا عجزت عن مواجهتها.

إن استراتيجية الأمر الواقع هي غالباً الطريقة المثلى للسيطرة على مشروع يمكن أن تخربه القيادة المتعددة. تقريباً في كل فيلم أنجزه ألفرد هتشكوك كان عليه أن يخوض الحروب نفسها، لكي يستلم تدريجياً السيطرة عليه من المنتج والممثلين وبقية فريق العمل. وكان صراعه مع كتاب السيناريو جزءاً مصغراً من الحرب الأكبر. فقد كان يريد أن يكون تصوره للفيلم معبراً عنه بصورة تامة في السيناريو، لكن إذا ضغط كثيراً على كاتب السيناريو لن يحقق له شيئاً سوى ازدراء الأخير له وتقديم عمل متوسط المستوى. لذا بدلاً من ذلك كان يتحرك ببطء، ويبدأ بان يمنح الكاتب مجالاً لكي يعمل بعيداً من ملاحظاته، ثم يطالب بإعادة كتابة مرات عدة حتى يصبح السيناريو على الشكل الذي يريده، فتصبح سيطرته واضحة، وإنما تدريجية، ويكون كاتب السيناريو قد أصبح مقيداً عاطفياً بالمشروع، مهماً كان محبطاً، وبالتالي يصير همه إرضاء هتشكوك، الذي كان صبوراً جداً بحيث يأخذ وقته لممارسة قوته، بحيث لا يفهم جميع العاملين معه في الفيلم مدى هيمنته عليه إلا بعد الانتهاء منه.

لكي تكسب السيطرة على أي مشروع، عليك أن تكون مستعداً لجعل الوقت حليفك. إذا ما بدأت بالسيطرة التامة، فإنك توهن روح العاملين معك وتثير الحسد والازدراء. لذا ابدأ بتوليد وهم أنكم تعملون معاً كفريق، ثم مارس سيطرتك بالتدريج وعبر قضمات رقيقة. وإذا ما أغضبت بعض الناس في سياق ذلك فلا تقلق، فهذا دليل على تورطهم العاطفي، وهذا يعني أنه يمكن التلاعب بهم.

أخيراً، إن استعمال الاستراتيجية المجزأة لإخفاء نواياك العدوانية أمر لا يقدّر بثمن في هذه الأزمنة السياسية، لكن حين تقنّع مناوراتك لا تستطيع الذهاب بعيداً. لذا حين تأخذ قضمة ولو كانت صغيرة أظهر للآخرين أنك فعلت ذلك بهدف الدفاع عن النفس. وهذا يساعد أيضاً على إظهارك كشخص هامشي. وأعطهم أيضاً الانطباع بأن أهدافك محدودة عبر التوقف فترة بين القضمات – مستغلاً عدم انتباه الناس – بينما تزعم أمام الجميع أنك رجل سلام. في الواقع ربما كانت ذروة الحكمة أن تجعل قضمتك أكبر من وقت لآخر، ثم أن تعيد بعضاً مما قضمت. وعندها سيرى الناس كرمك وأفعالك المحدودة، لا إمبراطوريتك الآخذة في الاتساع.

صورة

نبات الأرضي شوكي. للوهلة الأولى تبدو غير شهية، بل منفرة، بشكلها الخارج الصلب الذي لا يوحي بأنه هناك الكثير مما يمكن أكله. لكن المكافأة تأتي حين تقسمها وتقشرها ورقة ورقة. فتصبح أوراقها أنعم فأنعم حتى تصل إلى قلبها كثير العصارة.

حجة

«أن تضاعف النجاحات الصغيرة هو تحديداً أن تجمع كنزاً بعد الآخر. وفي وقت ما يصبح المرء ثرياً من دون أن يدرك كيف حصل ذلك» – فردريك الكبير (1712-1786).

نقض

إذا رأيت أو شككت بأنك أنت نفسك تتعرض لهجوم على قضمات متتابعة، فإن استراتيجية الرد الوحيدة التي يمكنك اللجوء إليها هي منع أي تقدّم إضافي أو أمر واقع. وسيكون الرد السريع والقوي كافياً لوقف المعتدي الذي يلجأ غالباً إلى هذه الاستراتيجية انطلاقاً من ضعفه وبالتالي فإنه لا يحتمل أي معركة. إذا كان عدوك أقوى وأكبر طموحاً، مثل فردريك الكبير، فإن هذا الرجل القوي يصبح أشد ضرورة. فمن الخطر أن تسمح له بالنجاة بفعلته، مهما كانت القضمات صغيرة – عليك أن توقفه منذ البداية.

30

اخترق عقولهم

استراتيجية التواصل

الاتصال أو التواصل هو نوع من الحرب، ساحة المعركة فيها هي العقول المقاومة والمدافعة للناس الذين تريد التأثير بهم. الهدف هو أن تتقدم، وأن تخترق دفاعاتهم وتهيمن على عقولهم. أي شيء آخر هو اتصالات غير فعالة، ونوع من الانغماس في الذات. تعلم أن تتسلسل بأفكارك إلى ما وراء خطوط العدو، مرسلاً الرسائل عبر التفاصيل الصغيرة، مستدرجاً الناس للوصول إلى الاستنتاج الذي تريده، وهم يعتقدون أنهم وصلوا إليه بأنفسهم. بعضهم يمكنك التحايل عليهم عبر إخفاء أفكارك الاستثنائية في أشكال اعتيادية؛ آخرون أكثر مقاومة وبلادة، ينبغي إيقاظهم بلغة قوية وجديدة. وفي أي حال تجنب اللغة الساكنة والوعظية والمبالغة في شخصانيتها. اجعل كلماتك شرارة للفعل، لا تأملاً سلبياً في الأمور.

التواصل الباطني

الطريقة الأكثر سطحية لمحاولة التأثير بالآخرين هي عبر الحديث الذي لا شيء حقيقياً وراء، إن التأثير الناتج عن مجرد تحريك اللسان يبقى غير ذي أهمية.

«كتاب التحولات»، الصين، نحو القرن الثامن ق.م.

كان العمل للمرة الأولى مع المخرج السينمائي ألفرد هتشكوك يشكّل تجربة مربكة. فهو لم يكن يحب التحدث كثيراً في موقع التصوير عن أفلامه، باستثناء التعليقات الساخرة واللمّاحة التي يقوم بها من وقت لآخر. أكان يتعمّد السرية؟ أم أنه هادئ فحسب؟ وكيف يمكن أن ينجز شخص إخراجاً، يتضمن توجيه الأوامر لعدد كبير من الناس، من دون التكلم كثيراً وإعطاء توجيهات محددة؟

هذه الخاصية الغريبة عند هتشكوك كانت تقلق الممثلين بصورة خاصة. فمعظمهم اعتاد على مخرجين يدللونهم، ويناقشون معهم بالتفصيل الشخصيات التي سيؤدونها وكيف يدخلون إلى الدور. أما هتشكوك فلم يكن يفعل شيئاً من هذا. خلال التمارين كان يقول القليل، وفي موقع التصوير يروح الممثلون ينظرون إليه لكي يحصلوا منه على إشارة تؤكد رضاه عن أدائهم ليجدوه مستغرقاً في قيلولة أو بادياً عليه الملل. ووفقاً للممثلة ثيلما ريتر «إذا أحب هتشكوك أداءك، فإنه لا يقول شيئاً، أما إذا لم يحبه فيبدو عليه أنه سيتقيأ». ومع ذلك كان يجعل ممثليه، بطريقته غير المباشرة هذه، يفعلون ما يريده منهم.

في اليوم الأول من تصوير «الخطوات التسع والثلاثون»، عام 1935 وصل الممثلان الرئيسيان في الفيلم مادلين كارول وروبرت دونات إلى موقع التصوير متوترين بعض الشيء. ففي ذلك اليوم سيؤديان أحد أكثر المشاهد تركيباً في الفيلم: سيلعبان دوري شخصين غريبين نسبياً تمّ تقييدهما معاً بالأصفاد في مشهد سابق، ويضطران إلى الركض في الريف الأسكتلندي (الذي تمت محاكاته في الاستوديو) هرباً من الأشرار. لم يعطهما هتشكوك أي إشارة حول الطريقة التي ينبغي أن يؤديا بها المشهد، وكانت كارول تحديداً منزعجة من سلوك المخرج. ولا غرابة في ذلك، فهذه الممثلة الإنجليزية التي كانت تعد من أكثر النجمات أناقة في زمنها، كانت قد عملت طويلاً في هوليوود حيث كان يعاملها المخرجون كملكة. أما هتشكوك فبدا بعيداً ويصعب فهمه.

فقررت لعب الدور بنوع من الكبرياء والتحفظ، بالطريقة التي ظنت أن سيدة يمكن أن تتفاعل فيها مع فكرة أنها مقيدة بالأصفاد مع رجل غريب. ولكي تتجاوز توترها راحت تتحدث بحميمية مع دونات، محاولة أن تنشئ بينهما جواً من التعاون.

حين وصل هتشكوك إلى موقع التصوير شرح المشهد للممثلين، قيدهما بالأصفاد وراح يقودهما في موقع التصوير على ديكور جسر وأشياء أخرى. ثم استدعاه أحدهم لاستشارته في مسألة تقنية، فقال للممثلين أن يستريحا قليلاً وأنه سيعود بعد قليل. بحث في جيبه عن مفتاح الأصفاد لكنه لم يعثر عليه، ثم انطلق مسرعاً زاعماً أنه سيبحث عن المفتاح. مرت ساعات، أصبح خلالها الممثلان محبطين ومحرجين، إذ شعرا أنهما فجأة غير مسيطرين على الأمور، وهو إحساس طبيعي بالنسبة إلى نجمين في موقع التصوير. وفي حين كان حتى أصغر العاملين في الفيلم يتنقلون بحرية، كان النجمان عالقين معاً. وقد انتهى جوّ المرح الذي كان سائداً قبل ذلك بينهما بفعل تلك الحميمية المفروضة ووضعهما المزعج. لم يكن بوسعهما الذهاب إلى الحمام حتى. كان الأمر مذلاً.

عاد هتشكوك بعد الظهر، وقال إنه عثر على المفتاح. بدأ التصوير، لكن كان صعباً على الممثلين تجاوز التجربة التي مرا بها. انتهى الهدوء الاعتيادي الذي يميز نجوم السينما. كارول نسيت كل أفكارها المسبقة حول الطريقة التي ستلعب بها الدور. ومع ذلك، ورغم غضبها هي ودونات فقد بدا المشهد مفعماً بالتلقائية المفاجئة. أصبحا يعرفان ماذا يعني أن يكونا مقيدين معاً، شعرا بغرابة الأمر، لذا لا حاجة لأن «يمثلا»، لقد خرج الأداء من داخلهما.

بعد أربع سنوات صوّر هتشكوك «ربيكا» مع جوان فونتين ولورنس أوليفييه. وكانت فونتين، في الحادية والعشرين، تلعب أول بطولة لها، وكانت مرعوبة من التمثيل قبالة أوليفييه الذي كان معروفاً بعبقريته كممثل. أي مخرج آخر كان سيحاول أن يخفّف من مخاوفها، لكن هتشكوك بدا أنه يفعل العكس: اختار أن يمرّر لها نميمة تسري بين بقية الممثلين وفريق العمل

حين تحاول التواصل ولا تستطيع العثور على النقطة في تجربة الفريق الآخر التي يستقبل بها أفكارك ويتواصل معك، فعليك عندها أن تخلق التجربة له. كنت أحاول أن أشرح لشخصين من فريق تدريبي كيف أن المشكلات ضمن مجموعتهما نشأت لأنهما ذهبا خارج تجربة المجموعة: فحين تذهب خارج تجربة أي شخص لا ينعدم تواصلك معه فحسب بل تسبب الإرباك. وهذان الشخصان عبرا تعبيراً ذكياً وكان واضحاً موافقتهما على كلامي، لكنني علمت أنهما لم يفهما فعلاً ما قلته وأنني لم أكن فعلاً أتواصل معهما. لم أدخل إلى تجربتهما وكان علي أن أقدّم لهما تجربة.

«قواعد للراديكاليين»، سول دي. ألينسكي.

بأنها ليست أهلاً للدور، وأن أوليفييه كان يريد أن تلعب الدور زوجته فيفيان لاي. شعرت فونتين بالرعب والعزلة وعدم الثقة– وهي بالضبط مواصفات شخصيتها في الفيلم. بالكاد كانت بحاجة إلى التمثيل. وكان دورها الذي لا ينسى في «ربيكا» بداية مهنة مزدهرة بالنسبة إليها.

حين صوّر هتشكوك «قضية باراداين» عام 1947 كانت الممثلة الرئيسية آن تود تقوم بأول بطولة لها في فيلم هوليوودي، فكان يصعب عليها الاسترخاء. لذا في لحظات الصمت التي تسود موقع التصوير قبل أن يصرخ المخرج «أكشن»، كان هتشكوك يخبرها قصة ذات طابع جنسي فاحش، تجعلها تضحك أو تشهق مصدومة. وقبل احد المشاهد حيث كان عليها التمدد في السرير بثياب نومها الأنيقة، قفز هتشكوك عليها فجأة وصرخ بها «استرخي». حركات كهذه سهّلت عليها أن تسترخي وتكون طبيعية.

حين كان الممثلون أو فريق العمل يتعبون خلال التصوير، أو يسترخون أكثر من اللزوم ويبدأون بالثرثرة بدلاً من التركيز على العمل، لم يكن هتشكوك يتذمر أو يصرخ، بل يكسر لمبة بقبضته أو يقذف كوب الشاي على جدار، فيصحو الجميع ويستعيد تركيزه.

من الواضح أن هتشكوك لم يكن يولي ثقة كبيرة للغة والشروحات، ويفضّل الفعل على الكلام كطريقة للتواصل وهذا الأمر امتد إلى أشكال أفلامه ومضامينها. وكان هذا يصعّب مهمة كتاب السيناريو تحديداً، ففي نهاية الأمر كانت مهمتهم وضع الفيلم كتابة. خلال الاجتماع الخاص بمناقشة القصة كان هتشكوك يناقش الأفكار التي تهمه، من قبيل ازدواجية الناس، وقدرتهم على ارتكاب الخير والشر معاً، وحقيقة أنه ليس من أحد بريء في هذا العالم. فيبدأ الكتاب بإنتاج صفحات وصفحات تعبر ببراعة وبطرق غير مباشرة عن هذه الأفكار، ليجدها قد حذفت لاحقاً لصالح الحركة والصور. في «فرتيغو» (1958) و«سايكو» (1960)، مثلاً، أدخل هتشكوك المرايا في كثير من المشاهد؛ في «سبلباوند» (1945) كانت صور خطوط التزلج على الجليد وأشكال أخرى من الخطوط المتوازية، أما الجريمة في «غريبان على

قطار» (1951)، فقد تمّ تصويرها عبر انعكاسها في كأسين. بالنسبة إلى هتشكوك فإن صوراً كهذه تعبّر عن فكرة الازدواجية في الروح البشرية أفضل من الكلمات، لكن على الورق بدا هذا نوعاً من البدعة.

في موقع التصوير، كان منتجو أفلامه يتفرجون بذهول عليه وهو يقوم بتحريك الكاميرا لا الممثلين، خلال إنجاز المشاهد. بدا هذا غير منطقي، كما لو أنه يحب الجانب التقني من صنع الأفلام أكثر من الحوارات والحضور البشري. كذلك لم يكن فنانو المونتاج يفهمون هوسه بالأصوات والألوان، وحجم رؤوس الممثلين ضمن اللقطة، والسرعة التي يتحرك بها الناس، بدا أنه يفضل أكثر هذه التفاصيل البصرية على القصة نفسها.

ثم ينتهي الفيلم، وفجأة كل ما كان يبدو غريباً في أسلوب عمله يصبح مفهوماً وممتازاً. كان الجمهور يتفاعل مع أفلام هتشكوك أكثر من أي مخرج آخر. الصور وإيقاع الكاميرا، كانت تشدهم إليها وتؤثر بهم. لم يكن الفيلم الذي يخرجه هتشكوك يشاهد فحسب، بل كان تجربة تعاش، وتبقى في الذاكرة بعد فترة طويلة من المشاهدة.

تفسير

في المقابلات الصحافية كان هتشكوك غالباً ما يروي قصة متعلقة بطفولته: حين كان في نحو السادسة، أرسله والده المستاء من أمر فعله إلى مركز الشرطة وهو يحمل ملحوظة، وحين قرأ الضابط المناوب هذه الملحوظة وضعه في زنزانة وقال له: «هذا ما نفعله بالأولاد الأشرار». تم إطلاق سراحه بعد بضع دقائق لكن هذه التجربة شكلت بصمة لا تمحى في نفسه. لو أن والده صرخ به، مثلما يفعل معظم الآباء، لأصبح دفاعياً ومتمرداً. لكن حين تركه وشأنه، محاطاً برجال الشرطة، في زنزانة معتمة تفوح بروائح غريبة، فقد كانت هذه طريقة أقوى بكثير لإيصال الفكرة. مثلما اكتشف هتشكوك، لكي تلقّن الآخرين درساً، ولكي تغيّر سلوكهم حقاً، عليك أن تغيّر تجربتهم، وأن تستهدف مشاعرهم، وأن تبث صوراً لا تنسى في عقولهم، وبصورة عامة

أن تهزهم. ما لم تكن عبقرياً في البلاغة فمن الصعب فعل ذلك عبر الكلمات والتعبيرات المباشرة. هناك ببساطة الكثير من الناس الذين يتحدثون إلينا، ويحاولون إقناعنا بهذا الأمر أو ذاك. الكلمات تصبح جزءاً من هذا الصخب، الذي إما نصم آذاننا عنه أو نصبح دفاعيين حياله.

لكي تتواصل مع الآخرين بطريقة عميقة وفعالة، عليك أن تعيدهم إلى طفولتهم، حين كانوا أقل ميلاً للدفاع عن النفس وأكثر تأثراً بالأصوات والصور والأفعال، أي في عالم ما قبل التواصل بالكلمات. ويتطلب ذلك التكلم بلغة هي مزيج من الأفعال المصممة استراتيجياً لكي تؤثر على أمزجة الناس وعواطفهم التي لا يملكون سيطرة كبيرة عليها. وهذه بالضبط اللغة التي طوّرها هتشكوك بصورة ممتازة على مر السنين. كان يريد الحصول من الممثلين على أكثر أداء تلقائي ممكن، أي من حيث الجوهر جعلهم لا يمثلون. ومن العبثي أن يطالبهم بالاسترخاء وبأن يكونوا طبيعيين، فهذا سيجعلهم أكثر غرابة وميلاً إلى الدفاع مما هم عليه أصلاً. عوضاً عن ذلك، ومثلما جعله والده يشعر بالرعب في مركز الشرطة الإنجليزي، كان يدفعهم إلى الإحساس بالعواطف التي يريدها في الفيلم: الإحباط، العزلة، فقدان القدرة على الحركة (بالطبع لم يضع هتشكوك الأصفاد في فيلم «٣٩ خطوة»، مثلما اكتشف دونات لاحقاً، بل كانت تلك واحدة من استراتيجياته). وبدلاً من حث الممثلين بالكلمات المستفزة التي تأتي من الخارج وتتم مقاومتها، كان يجعل تلك المشاعر جزءاً من تجربتهم الداخلية، وكان هذا يترجم مباشرة على الشاشة. ومع الجمهور أيضاً، لم يعظ هتشكوك أي رسالة. بل استعمل القدرات البصرية للفيلم لكي يعيد المشاهدين إلى طفولتهم حين كانت الصور رموزاً قوية لها تأثير باطني قوي.

لا مناص في معارك الحياة اليومية من أن تكون قادراً على إيصال أفكارك للآخرين، لكي تتمكن من تغيير تصرفاتهم. التواصل هو نوع من أنواع الحرب. أعداؤك هنا دفاعيون، يريدون أن تتركهم وشأنهم مع معتقداتهم وأفكارهم المسبقة. كلما اخترقت دفاعاتهم بعمق أكبر واستحوذت على

وقد جعل هذا سيروس يفكر بالوسائل الأكثر تأثيراً لدفع الفرس إلى الثورة، وقاده تصميمه إلى اعتماد الخطة التالية التي تناسب أكثر من سواها أهدافه. كتب على لفافة من الجلد أن أستياغس عينه لقيادة الجيش، ثم دعا إلى اجتماع للفرس، وفتح اللفافة بحضورهم وقرأ بصوت مرتفع ما كتبه: «لدي أمر لكم: كل شخص منكم سيظهر في الاستعراض حاملاً معولاً».. وقد أطيع الأمر وظهر جميع الرجال حاملين المعاول وكان أمر سيروس التالي أنه قبل نهاية اليوم عليهم أن يجزوا عشب أرض واسعة مليئة بالأشواك. وتم فعل هذا أيضاً، فأصدر سيروس أمراً ثالثاً بأن يحضروا في اليوم التالي بعد الاستحمام. وفي الأثناء جمع سيروس

عقولهم، كنت أكثر فعالية في ما تريد إيصاله. أما التعبيرات الكلامية فإنها تجعل الناس يشنون حرباً أشبه بحروب القرون الوسطى، فيستعملون الكلمات، والمطالبات ودعوات الانتباه، مثل الفؤوس والهراوات يضربون بها رؤوس الناس. لكنهم بتصرفهم المباشر هذا يدفعون الآخرين على أن يكونوا أكثر دفاعية. بدلاً من ذلك يجب أن تكون غير مباشر أو تقليدي، وأن تتحايل على الناس لكي يخفضوا دفاعاتهم، مستهدفاً عواطفهم، ومغيراً تجاربهم، ومذهلاً إياهم بالصور، والرموز القوية، والإشارات الداخلية. ولأنك تقاتل بطريقة غير اعتيادية، فستحظى بقوة غير اعتيادية.

سأل الكاهن ريوكان... معلم الزن بوكان.... عن تفسير لعوالم الدارما الأربعة.... فقال بوكان: «لا يحتاج شرح عوالم الدارما الأربعة إلى الكثير من الهذر». وملأ كوباً من الشاي، وشربه، ثم حطم الكوب إلى أجزاء أمام عيني الكاهن، قائلاً: «أفهمت الفكرة؟». فأجابه: «شكراً لك على تعليمك القائم على مبدأ الآن وهنا. لقد تغلغلت إلى داخل مجال المبدأ والحدث» — تريفور ليجت، «الساموراي الزن: مبادئ القتال المتعاكس» (1958).

العقل المفكر

في العام 1498 عين الشاب البالغ من العمر 29 عاماً نيكولو مكيافيلي سكرتير مكتب الأرشفة الثاني في فلورنسا، الذي كان يدير علاقات المدينة الخارجية. كان اختياره غير اعتيادي: فهو من نسب عائلي متدن نسبياً، ولا ملك خبرة سياسية، ويفتقر إلى شهادة قانونية أو أي مؤهلات عملية. لكنه كان يعرف شخصاً في الحكومة كان يرى فيه قدرات كبيرة. وبالطبع تفوق مكيافيلي خلال سنوات قليلة على جميع زملائه، بفعل طاقته التي لا تنضب، وتقاريره الثاقبة حول المسائل السياسية، ونصائحه الممتازة للسفراء والوزراء. وقد أكسبه ذلك مهمات رفيعة من قبيل السفر في أنحاء أوروبا للقاء الأمير سيزار بورجيا، لكي يكتشف نواياه تجاه فلورنسا، ثم الملك لويس الثاني عشر في فرنسا، ثم البابا يوليوس الثاني في روما. بدا أنه في بداية حياة

وذبح جميع ماعز أبيه وثيرانه تحضيراً لتسلية جميع الجيش الفارسي مع أفضل النبيذ والخبز. في اليوم التالي اجتمع المدعوون، وقيل لهم أم يجلسوا على العشب ويمتعوا أنفسهم. بعد الطعام سألهم ما الذي فضلوه، عمل الأمس أم متعة اليوم، وردوا بأن الفرق شاسع بين بؤس اليوم الفائت وملذات هذا اليوم. وهذا بالضبط ما كان سيروس يريد سماعه ليقول ما يريد قوله: «يا رجال الفرس»، قال «أطيعوا أوامري وستحظوا بمتع تفوق هذه بألف مرة من دون حتى أن تكدحوا بالعمل. أما إذا لم تطيعوني فإن عمل الأمس سيكون معيار مهمات لا تحصى ستجبرون عليها. خذوا نصيحتي واكسبوا حريتكم. أنا الرجل المقدر له تحقيق حريتكم، وكلي ثقة بأنكم جديرون في

مهنية مزدهرة.

لكن الأمور لم تكن بهذه الروعة بالنسبة إلى مكيافيلي، فقد كان يتذمر أمام أصدقائه من أنه يتلقى راتباً ضئيلاً جراء عمله الحكومي، وأنه يقوم بالعمل الشاق في مختلف المفاوضات ليأتي وزير ما في اللحظة الأخيرة ويقطف ثمار عمله وينال التقدير بدلاً منه. الكثير ممن يعلونه رتبة، كان يقول، مجرد أغبياء وكسالى، وقد عينوا في مناصبهم بسبب أصلهم وفصلهم وعلاقاتهم، لا بسبب مواهبهم ومهاراتهم. وأخبر أصدقاءه أنه طوّر فناً للتعامل مع هؤلاء الناس، ووجد طريقة يستغلهم بها، بدلاً من أن يُستغلّ هو.

الحرب كما في كل شيء آخر. أقول لكم الصدق. لا تتوانوا، وتخلصوا فوراً من نير أستياغس. وكان الفرس يبغضون منذ زمن طويل خضوعهم. وأخيراً وجدوا قائداً ورحبوا بحماسة بفكرة الحرية.

«تاريخ هيرودوت» (484-432 ق.م).

قبل وصول مكيافيلي إلى تلك الوظيفة كانت فلورنسا محكومة من قبل عائلة مديشي، التي أطيحت في 1494 حين أصبحت المدينة جمهورية. وفي العام 1512 موّل البابا يوليوس الثالث جيشاً ليستولي على فلورنسا بالقوة، ونجحت خطته، وعادت عائلة مديشي إلى الحكم، وهي مدينة للبابا. بعد بضعة أسابيع سجن مكيافيلي بسبب تهمة مبهمة بالتآمر ضد العائلة الحاكمة. وقد تمّ تعذيبه لكنه رفض الاعتراف، سواء بتورطه هو أم بتورط آخرين، وفي مارس 1513 تمّ إطلاق سراحه، وتقاعد في مزرعة صغيرة تملكها عائلته على بعد بضعة أميال خارج فلورنسا.

كان لدى مكيافيلي صديق مقرّب يدعى فرانسيسكو فيتوري تمكن من النجاة من التغييرات التي طرأت على الحكومة وأن يتقرّب من العائلة الحاكمة. وفي ربيع 1513 بدأ يتلقى رسائل من مكيافيلي يصف له فيها حياته الجديدة: ليلاً يغلق على نفسه باب مكتبه، ويروح يتأمل عقول الشخصيات التاريخية العظيمة، محاولاً الكشف عن أسرار قوتهم. وكان يريد تلخيص الأمور الكثيرة التي تعلمها بنفسه عن السياسة وفن الحكم. وكتب لفيتوري إنه يعمل على كتاب صغير يدعى «الأمير» «حيث أغوص بما أمكنني من العمق في الأفكار المتعلقة بهذا الموضوع، مناقشاً طبيعة الحكم الأميري، وأشكاله، وكيف يتمّ الوصول إليه، والحفاظ عليه، وتضييعه». وقال

له إن المعرفة والنصائح التي يتضمنها هذا الكتيب أكثر نفعاً لأمير مما لجيش كبير، فربما يستطيع فيتوري أن يعرضه على أحد أمراء مديشي، الذي يمكن أن يهديه مكيافيلي عمله هذا؟ وقال له إن الكتيب سيكون عظيم النفع لهذه العائلة من «الأمراء الجدد». كما من شأنه أن يعيد إحياء حياة مكيافيلي المهنية، إذ أصبح مثبط الهمة بسبب عزلته عن عالم السياسة.

مرّر فيتوري المقالة إلى لورينزو دي مديشي الذي استقبله بحفاوة أقل بكثير من استقباله كلبي صيد قدما له في الوقت نفسه. وفي حقيقة الأمر لقد أربك «الأمير» فيتوري نفسه، بسبب النصائح العنيفة واللاأخلاقية التي يتضمنها، لكن لغته كانت موضوعية وواقعية، مزيج غريب وغير مألوف. كان الكاتب يقول الحقيقة لكن بجرأة زائدة بعض الشيء. وقد أرسل مكيافيلي المخطوط إلى أصدقاء آخرين لم يعرفوا ما يفعلونه به. أتراه نوعاً من السخرية؟ فاحتقار مكيافيلي للأرستقراطيين الذين يملكون النفوذ ولا يملكون العقول، معروف جيداً لأصدقائه.

سرعان ما ألّف مكيافيلي كتاباً آخر عرف لاحقاً باسم «المطارحات»، الذي يعرض فيه أحاديثه مع أصدقائه منذ تراجع أحواله. كما يتضمن سلسلة من التأملات في السياسة، وبعض النصائح العنيفة التي تضمنها كتابه السابق، لكنها كانت موجهة أكثر نحو تأسيس جمهورية، لا إلى أمير محدد.

خلال السنوات القليلة التالية استعاد مكيافيلي حظوته السابقة وسمح له بالمشاركة في الشؤون السياسية. كما كتب مسرحية «ماندراغولا» التي رغم فضائحيتها نالت إعجاب الباب وعرضت في الفاتيكان، كما فوّض بكتابة تاريخ فلورنسا. أما كتاباه «الأمير» و«المطارحات» فظلا دون نشر، لكن صار يتمّ تناقلهما بين القادة والسياسيين في إيطاليا. كان جمهور قرائهما صغيراً، وحين توفي مكيافيلي في 1527، بدا أن السكرتير السابق للجمهورية عاد إلى النسيان الذي جاء منه.

لكن بعد موته بدأ كتاباه غير المنشورين يتنقلان خارج إيطاليا. وفي 1529 حصل توماس كرومويل الوزير المحنّك في عهد ملك إنجلترا هنري

الثامن، على نسخة من «الأمير» وقرأه باهتمام وتمعّن، وشكّلت الأمثلة التاريخية في الكتاب متعة كبيرة بالنسبة إليه. لم تكن لغته الصريحة بغريبة، بقدر ما كانت حيوية. والأهم أن النصائح غير الأخلاقية كانت لا تقدر بثمن: لقد شرح الكاتب ليس فقط ما الذي يجدر بالحاكم فعله للحفاظ على السلطة بل كيف يقدّم أفعاله لعامة الناس. لم يستطع كرومويل ألا يقتبس مكيافيلي في النصائح التي يوجهها للملك.

خلال العقود التي تلت موت مكيافيلي ترجم كتابه إلى لغات عدة، وأصبح واسع الانتشار. ومع مرور القرون أصبح له حياة خاصة به، بل حياتان: فهو مدان على نحو واسع على اعتباره غير أخلاقي، ومقروء من قبل الشخصيات السياسية الكبيرة على مر الأزمنة. وقد تعامل معه الوزير الفرنسي الكاردينال ريشليه كنوع من الكتاب المقدّس، أما نابليون فكان غالباً ما يلجأ إليه. وبمساعدة فولتير كتب الملك البروسي فردريك الكبير كتيباً بعنوان «ضد مكيافيلي» لكنه طبق بصورة حرفية ودونما خجل الكثير من أفكار مكيافيلي.

ومع وصول كتبه إلى عدد أوسع من القراء امتدّ تأثير مكيافيلي خارج حدود السياسة. فقد وجد فلاسفة من أمثال بايكون وهيغل في كتاباته تأكيداً على الكثير من نظرياتهم. أما الشعراء الرومنطيقيون من أمثال لورد بايرون فأعجبوا بالطاقة الروحية التي تكتنفها هذه الكتابات. وفي إيطاليا وإيرلندا وروسيا وجد الثوار الشباب في «المطارحات» نوعاً من الإلهام ومسودة لما ينبغي أن تكون عليه مجتمعاتهم في المستقبل.

على مرّ القرون قرأ الملايين كتب مكيافيلي للحصول على نصائح قيمة حول السلطة والحكم. لكن أيمكن أن يكون مكيافيلي هو الذي استعمل أو استغلّ هؤلاء القراء؟ فقد كشفت كتاباته ورسائله التي اكتشف بعضها بعد قرون من موته عن إشارات تدل على أنه فكّر بعناية في استراتيجية الكتابة نفسها، وفي القوة التي يمكنه الحصول عليها بعد موته، عبر تهريب أفكاره بطريقة غير مباشرة وبعمق إلى رؤوس قرائه، وتحويلهم إلى تلاميذ غير واعين

وأكثر حمقاً حتى من يتعلق بالكلمات والعبارات ويحاول هكذا تكوين فهمه. الأمر أشبه بمحاولة ضرب القمر بعصا، أو حك الحذاء لأن ثمة حكاك في القدم. لا علاقة لهذا بالحقيقة.

معلم الزن مومون (1183-1260).

لفلسفته اللاأخلاقية.

تفسير

حين تقاعد مكيافيلي في مزرعته أتيحت له المسافة الكافية والوقت للتفكير بعمق بالمسائل التي تشغل باله. أولاً، شكّل ببطء الفلسفة السياسية التي كانت تختمر منذ مدة طويلة في عقله. بالنسبة إليه كان الخير المطلق هو عالم من التغير الديناميكي الذي يعيد من خلاله أبناء المدن أو الجمهوريات تنظيم شؤونهم وقواهم ضمن حركة دائمة. أما الشرّ الأكبر فيكمن في الجمود والرضى عن الأوضاع القائمة. أما عوامل التغيير الصحي فهم الذي أسماهم «الأمراء الجدد»، وهم شبان طموحون، أسود جزئياً، وثعالب جزئياً، يعادون بوعي أو غير وعي منهم النظام القائم. ثانياً، حلّل مكيافيلي العملية التي يصل بها الأمراء الجدد إلى ذروة الحكم وكيف يقعون ثانية. كان ثمة معايير أكيدة: الحاجة إلى التحكم بالمظاهر، واللعب على منظومة معتقدات الناس، وأحياناً القيام عمداً بأفعال لا أخلاقية.

كان مكيافيلي يتوسّل السلطة لنشر أفكاره ونصائحه. وإذ حرم من ممارسة السلطة سياسياً، قرّر أن يفوز بها عبر كتاباته: سيحول القراء إلى اعتناق قضيته، وسيقومون هم بنشر أفكاره، سواء بوعيهم أو دون وعيهم. كان يعرف أن الأقوياء أو النافذين يترددون غالباً في تلقي النصح، خصوصاً من شخص أدنى منهم. كما كان يعرف أن الكثيرين ممن ليسوا في السلطة قد تخيفهم تلك النواحي الخطرة في فلسفته، وأن كثراً من القراء سينجذبون إليها وينفرون منها في آن. (معدومو السلطة يريدون الحصول عليها لكنهم يخشون مما يمكن أن يضطروا إلى فعله لبلوغها). لكي يتمكن من الفوز بالمترددين والمقاومين لفلسفته عليه أن يكون استراتيجياً وغير مباشر وبارع في كتاباته. لذا شكّل تكتيكات تعبيرية غير تقليدية لكي ينفذ عميقاً وراء دفاعات القراء.

أولاً، حشد كتبه بالنصائح التي لا غنى عنها – أفكار عملية حول كيفية

الوصول إلى السلطة، والاستمرار فيها وحمايتها. وهذا جذب القراء من كل الأنواع، لأن جميع البشر يفكرون أولاً بمصالحهم الذاتية. أيضاً، مهما بلغت مقاومة القارئ فإنه يدرك أن تجاهله هذا الكتاب وما يحتويه من أفكار قد يكون أمراً خطراً عليه.

بعد ذلك عرض في كتاباته الكثير من النوادر والقصص التاريخية التي توضح أفكاره. يحب الناس الطرق التي تجعلهم يتخيلون أنفسهم قياصرة معاصرين أو حكاماً من آل مديشي، كما تسليهم القصص الجيدة، والعقول المنفتحة على القصص تقل دفاعاتها وتكون أكثر تقبلاً للأفكار. نادراً ما يلاحظ القراء أنهم بقراءتهم هذه القصص أو بالأحرى، الصور التي رسمها مكيافيلي عنهم في حال كانوا مختلفين، فإنهم يهضمون هذه الأفكار. كما اقتبس عن كتابات كلاسيكية، معدلاً في سياقها لتتناسب مع أهدافه. إن أفكاره ونصائحه الخطرة يمكن تقبلها بسهولة أكبر لو صدرت عن «ليفي» أو «تاكتيوس».

أخيراً استعمل مكيافيلي لغة بسيطة وصريحة ليضفي حيوية على كتاباته. فبدلاً من أن تتباطأ وتتوقف عقول القراء تحدوهم الرغبة في الذهاب أبعد من الفكر والقيام بأفعال حقيقية. غالباً ما تأتي نصائحه في تعبيرات عنيفة، لكنها تساعد في إيقاظ القراء من جمودهم وغفلتهم. كما أن هذه اللغة تعجب الشباب، أي الأرضية الأخصب التي ينشأ منها الأمراء. وقد ترك مكيافيلي كتاباته مفتوحة النهايات، من دون أن يقول للقراء ما يجدر بهم فعله بالضبط. عليهم أن يستعملوا أفكارهم وتجاربهم الخاصة لكي يملأوا هذه المناطق الشاغرة في كتاباته، فيصبحوا عملياً شركاء في النص. وعبر هذه الأدوات المختلفة تمكن مكيافيلي من الهيمنة على قرائه، مخفياً طبيعية التلاعب الذي قام به عليهم. فمن الصعب دائماً مقاومة ما لا تراه.

افهم هذا: قد تملك أفكاراً رائعة، من النوع الذي يقلب العالم رأساً على عقب، لكن ما لم تعبّر عنها بفعالية فإنه تبقى ضعيفة، ولا تملك القدرة على

كان يورياسو مقاتل ساموراي عدوانياً ومتغطرساً.. في ربيع 1341 تم نقله من كوفو إلى كاماكورا حيث زار المعلم تودن المعلم الخامس والأربعين في مدرسة كينشجوجي، لكي يسأله عن الزن. قال المعلم: «إن الزن هي التعبير المباشر عن الفعل الأعظم» في مشاغل الحياة المئة. حين تبدي الولاء كساموراي فهذا هو ولاء الزن. كلمة «الولاء» بالصينية تكتب بالحرف المكون من رسمي «المركز» و«القلب»، ولذك تعني «الرب في مركز الرجل». لا ينبغي أن يكون هناك أي عواطف خاطئة. ولكن حين ينظر هذا الراهب العجوز إلى هذا الساموراي اليوم، يرى أن مركز القلب لدى بعضهم يميل نحو الشهرة والمال، وآخرين نحو النبيذ والشهوة، وآخرين

الدخول إلى عقول الناس بطريقة عميقة ودائمة. عليك أن تركّز لا على نفسك أو عما تحتاج إلى التعبير عنه، ولكن على جمهورك أو قرائك، تماماً كما يركّز جنرال عسكري على العدو الذي يضع الاستراتيجيات لإلحاق الهزيمة به. حين تتعامل مع أناس ضجرين وقدرتهم على الانتباه قليلة، فعليك أن تسليهم، وأن تهرّب أفكارك من الباب الخلفي. أما مع القادة فعليك أن تكون حذراً وغير مباشر، ربما عبر استعمال طرف ثالث لإخفاء مصدر الأفكار التي تحاول نشرها. مع الشباب ينبغي أن يكون تعبيرك أكثر عنفاً. وبصورة عامة ينبغي أن تحتوي كلماتك على الحركة لكي تشدّ القراء إليها، من دون أن توقظ ذكاءهم الخاص. أنت لا تسعى إلى التعبير الشخصي، بل إلى القوة والتأثير. كلما قلّ وعي الناس وتركيزهم على الشكل الذي تختاره لإيصال أفكارك، قلّ إدراكهم لمدى خطورة الأفكار التي تدخلها إلى رؤوسهم.

«لبعض الوقت لم أقل أبداً ما أؤمن به، ولم أؤمن أبداً بما قلته، وإذا ما قلت أحياناً ما أفكر فيه، فإنني دائماً أخفيه بين عدد من الأكاذيب بحيث يصعب الوصول إليه».

نيكولو مكيافيلي، رسالة إلى فرانشيسكو غويتشيارديني (1521).

مفاتيح الحرب

بحث الناس لقرون عن المعادلة السحرية التي يمكن أن تمنحهم قوة التأثير على الآخرين بالكلمات. وقد كان هذا البحث صعب الإدراك معظم الأحيان. فالكلمات تحتوي على صفات غريبة ومتناقضة: قدّم لأحدهم نصيحة، مهما كانت صائبة، فإنك تلمح إلى أنك تعرف أكثر منه. وبالتالي فإن كلماتك الحكيمة تجعلهم أكثر التصاقاً بالعادات عينها التي تسعى إلى تغييرها. حين تخرج كلماتك إلى العلن، فإن الآخرين يتصرفون بها على هواهم ويفسرونها وفقاً لمفاهيمهم الخاصة. غالباً حين يبدو أن الناس يصغون باهتمام ويهزون رؤوسهم دلالة على الاقتناع، فإنهم يحاولون أن يكونوا لطفاء، أو يحاولون

القوة والتظاهر بالشجاعة. هؤلاء جميعاً عند هذه المنحدرات ولا يستطيعون أن يحوزوا قلباً كهذا: فكيف يمكن أن يكونوا أولياء للدولة؟ إذا كنت يا سيدي ترغب بممارسة الزن، فعليك أولاً ممارسة الولاء فلا تنحدر إلى الرغبات الخاطئة». أجاب المحارب «إن ولاءنا هل الفعل الأعظم في ساحة المعركة. فما حاجتنا على وعظ كاهن؟». رد المعلم: «أنت يا سيدي بطل في القتال وأنا رجل سلام– ليس بيننا كلام نتبادله». فاستل المحارب سيفه وقال: «إن الولاء هو في سيف المحارب، وإذا لم تعلم هذا فليس عليك الكلام عن الولاء». رد المعلم: «هذا الكاهن العجوز يملك السيف الكنز الملك الديموند»، وإذا لم تكن تعلم ذلك فلا يجدر بك التكلم عن

فقط التخلص منك. هناك ببساطة الكثير من الكلمات التي تغمر حياتنا بحيث يصعب أن يكون للكلام أي تأثير حقيقي ودائم.

هذا لا يعني أن البحث عن السلطة أو القوة عبر الكلمات بلا طائل، بل يعني أن الكلمات ينبغي أن تكون أكثر استراتيجية وأن تستند إلى المعرفة بالخواص النفسية الأساسية. ما يغيرنا ويغير تصرفاتنا حقاً ليس الكلمات التي نسمعها من شخص آخر لكن تجربتنا الخاصة، أي شيء ينبثق من داخلنا، حين يهزنا حدث ما عاطفياً، فإنه يكسر المعايير المعتادة التي نرى العالم من خلالها، ويكون له أثر دائم علينا. أما الكلام الذي نقرأه أو نسمعه من أستاذ عظيم فإنه يحملنا إلى التساؤل عما نعرفه، ويدفعنا إلى تأمل الموضوع المطروح، وفي سياق ذلك يغير طريقة تفكيرنا. إن الأفكار تصبح داخلية ويتم التعامل معها كتجربة شخصية. الصور التي نشاهدها في فيلم ما تخترق لاوعينا، وتتواصل مع الجانب الماقبل لغوي فينا، وتصبح جزءاً من أحلامنا. فقط ما يحركنا عميقاً من الداخل، ويتجذر في عقولنا كتجربة شخصية، يملك القدرة على تغيير ما نفعله بصورة دائمة.

أولى الفيلسوف اليوناني سقراط عناية كبرى وتأمّل بعمق في طبيعة التواصل، وكان هدفه بسيطاً: أراد أن يدفع الناس إلى إدراك أن معرفتهم بالعالم سطحية إن لم تكن خاطئة كلياً. لو أنه حاول أن يقول فكرته هذه بطريقة تقليدية ومباشرة لجعل جمهوره مقاوماً ولعزّز جمودهم الفكري أكثر. وهكذا، عبر إمعان النظر في هذه الظاهرة، والكثير من التجارب، توصل سقراط إلى وضع منهج معين. أولاً يظهر نفسه بمظهر الجاهل، ويخبر جمهوره ومعظمه من الشباب أنه هو نفسه يعرف القليل وأن الحكمة التي اشتهر بها هي مجرد كلام. وفي الأثناء يجامل المستمعين، ويغذي غرورهم عبر امتداح أفكارهم بطريقة مرتجلة. ثم عبر سلسلة من الأسئلة التي تكوّن حواراً مع أحد المستمعين، يقوم بتمزيق الأفكار نفسها التي قد امتدحها قبل قليل. لم يكن يقول أي شيء سلبي، لكن عبر الأسئلة يجعل الشخص الآخر يرى بنفسه نقص أو خطأ أفكاره. وكان هذا يحدث إرباكاً، فهو أعلن عن جهله، وامتدح

مصدر الولاء». فقال الساموراي: «السيف الديموند، ما الفائدة من سيف كهذا في القتال الفعلي؟». قفز المعلم قدماً وصرخ صرخة كاتزو صدمت الساموراي إلى حدّ أنه غاب عن الوعي، ثم صرخ المعلم صرخة أخرى أعادته إلى وعيه. وقال المعلم: «الولاء في سيف البطل، أين هو؟ تكلم!». شعر الساموراي بالأسف واعتذر ومضى مبتعداً.

«ساموراي الزن: المحارب كونز»، تريفور ليجيت، 1985.

بصدق أفكار محاوريه، ومع ذلك فقد أثار الكثير من الشكوك حول معارفهم المزعومة.

كان الحوار يبقى في عقول محاوري سقراط أياماً عدة، ويقودهم إلى التشكيك بأنفسهم بأفكارهم حول العالم. فيصبحون أكثر استعداداً لتقبل المعرفة الحقيقية والأفكار الجديدة. وقد تمكن سقراط من كسر المفاهيم المسبقة حول العالم عند الناس عبر لعب دور ما أسماه «القابلة»: فهو لم يغرس أفكاره بل ساعد على إثارة الشكوك الكامنة في عقول الجميع.

كان نجاح المنهج السقراطي مذهلاً، فقد تأثر به جيل كامل من الشباب الأثيني وتحولت أفكارهم بالكامل بفعل تعاليمه. أحد أشهر تلاميذه كان بلاتو الذي نشر أفكار معلمه كما لو كانت إنجيلاً. ولعل تأثير بلاتو على الفكر الغربي أعظم من أي شخص آخر. كان منهج سقراط استراتيجياً. بدأ بالخفض من قيمته وإعلاء قيمة الآخرين، مزيلاً بذلك دفاعاتهم الذاتية الطبيعية. ثم يستدرجهم إلى متاهة من النقاشات التي لا يجدون مخرجاً منها والتي يتمّ التشكيك خلالها بكل معتقداتهم السابقة. وبحسب ألسبيديس وهو من الشبان الذين فتنوا بسقراط، فإن المستمع إليه لم يكن يعرف حق العلم ما يعتقد به أو ما يعنيه، فكل ما يقوله استعاري وينطوي على مفارقات ساخرة. وبما أن المستمع لا يكون واثقاً مما يفعله سقراط فإن ما يطفو على السطح خلال تلك النقاشات أو المجادلات ليس إلا إرباكه وشكّه الخاصان. هكذا كان يغير نظرته إلى العالم من الداخل.

فكّر في هذا المنهج على أنه «التواصل بالعمق». غالباً ما يبقى الخطاب العادي وحتى الكتابة أو الفن الجيد، على السطح، وتستهلك محاولاتنا التواصل مع الآخرين بصخب الحياة اليومية الذي يصمّ آذانهم. وحتى لو لمس شيء قلناه أو فعلناه أوتارهم العاطفية وأنشأ نوعاً من الصلة، فإن هذه الصلة نادراً ما تبقى في العقول وقتاً كافياً بحيث تغير طريقة تفكيرهم وسلوكهم. في كثير من الأحيان يكون هذا التواصل السطحي جيداً، فالسعي إلى التواصل مع الآخرين مرهق، لكن أحياناً يكون ضرورياً الوصول إلى عمق

الملك الليدي كروسوس كان كثير الانشغال بمليتيادس بحيث أنه حين علم بأسره أرسل أمراً لشعب لامبساكوس بإطلاق سراحه. وإذا رفضوا فإنه مصمم على قطعهم كشجرة الصنوبر. أجفل الناس من هذا التهديد لكنهم لم يفهموا مغزى العبارة، حتى تقدّم رجل عجوز منهم وشرح لهم إن شجرة الصنوبر هي الوحيدة التي تزهر بعد ان تمتلئ بالثمار، أما إذا أسقطت شجرة منها فتموت فوراً. فخاف الناس كثيراً بعد أن فهموا التهديد وأطلقوا سراح مليتيادس.

«تاريخ هيرودوت» (484-432 ق.م).

الآخرين لتغيير سلوكهم السيئ أو أفكارهم الخاطئة.

إن ما يحتاج إلى اهتمام خاص منك ليس مضمون ما تريد إيصاله بل شكله، الطريقة التي تأخذ بها الناس إلى الاستنتاجات التي تريدها، بدلاً من أن تخبرهم برسالتك بالكثير من الكلمات. إذا أردتهم أن يغيروا عادة سيئة، مثلاً، فعليك أن تظهر لهم، بدلاً من وعظهم، مدى الضرر الذي تلحقه هذه العادة بالآخرين. إذا أردت أن تحسّن مشاعر الأشخاص المفتقرين إلى الثقة بالنفس فإن المديح الكلامي يؤدي إلى نتيجة سطحية، وما عليك فعله هو أن تستحثهم على فعل شيء ملموس، أن تمنحهم تجربة حقيقية. وهذا سيترجم إلى إحساس أعمق بالثقة بالنفس. إذا أردت إيصال فكرة مهمة عليك ألا تعظ: بل اجعل المستمعين إليك أو قراءك يربطون بين النقاط ويتوصلون بأنفسهم إلى الاستنتاجات. احملهم على إدخال هذه الفكرة إلى أعماقهم بحيث تبدو أنها تنبثق من عقولهم هم. هذا التواصل غير المباشر يملك قوة النفاذ أعمق وراء دفاعات الناس.

حين تتحدث بهذه اللغة الجديدة يعمل توسيع مفرداتك إلى ما هو أبعد من التواصل الصريح. يمكن مثلاً استعمال الصمت: ببقائك صامتاً، وامتناعك عن الرد، تقول الكثير، بعدم قول ما يتوقع منك الناس قوله، فإنك تستنفر انتباه الناس. على نحو مماثل فإن التفاصيل أو ما يسميها مكيافيلي «الأشياء الصغيرة»، الكامنة في نص أو خطاب أو عمل فني لديها قوة تعبيرية كبيرة. حين كان المحامي والخطيب الروماني شيشرون يريد أن يشوه سمعة متهم ينوي إدانته لم يكن يوجه له التهم بل يسرد تفاصيل حياته، البذخ الهائل في منزله (هل حصل عليه بطرق غير قانونية)، الإسراف في حفلاته، فخامة ثوبه، الإشارات الصغيرة التي تدل على أنه يعتبر نفسه متفوقاً على الروماني العادي. كان شيشرون يعدد هذه الأشياء بطريقة عرضية، ومن دون أن يضرب بها مستمعيه مباشرة فإنه يوجههم من خلالها إلى الخروج باستنتاج محدد.

في أي وقت من الأوقات من الخطر التعبير عن أفكار تعارض الرأي العام أو

فِي ذلِكَ الْيَوْمِ خَرَجَ يَسُوعُ مِنَ الْبَيْت وَجَلَسَ عِنْدَ الْبَحْرِ، فَاجْتَمَعَ إِلَيْهِ جُمُوعٌ كَثِيرَةٌ، حَتَّى إِنَّهُ دَخَلَ السَّفِينَةَ وَجَلَسَ. وَالْجَمْعُ كُلُّهُ وَقَفَ عَلَى الشَّاطِئِ. فَكَلَّمَهُمْ كَثِيراً بِأَمْثَال قَائلاً: «هُوَذَا الزَّارِعُ قَدْ خَرَجَ لِيَزْرَعَ، وَفِيمَا هُوَ يَزْرَعُ سَقَطَ بَعْضٌ عَلَى الطَّرِيقِ، فَجَاءَت الطُّيُورُ وَأَكَلَتْهُ. وَسَقَطَ آخَرُ عَلَى الأَمَاكِنِ الْمُحْجِرَة، حَيْثُ لَمْ تَكُنْ لَهُ تُرْبَةٌ كَثِيرَةٌ، فَنَبَتَ حَالاً إِذْ لَمْ يَكُنْ لَهُ عُمْقُ أَرْضٍ. وَلكِنْ لَمَّا أَشْرَقَت الشَّمْسُ احْتَرَقَ، وَإِذْ لَمْ يَكُنْ لَهُ أَصْلٌ جَفَّ. وَسَقَطَ آخَرُ عَلَى الشَّوْك، فَطَلَعَ الشَّوْكُ وَخَنَقَهُ. وَسَقَطَ آخَرُ عَلَى الأَرْضِ الْجَيِّدَة فَأَعْطَى ثَمَراً، بَعْضٌ مِئَةً وَآخَرُ سِتِّينَ وَآخَرُ ثَلاَثِينَ. مَنْ لَهُ أُذُنَان للسَّمْعِ، فَلْيَسْمَعْ»، فَتَقَدَّمَ التَّلاَمِيذُ وَقَالُوا لَهُ: «لِمَاذَا تُكَلِّمُهُمْ بِأَمْثَال؟» فَأَجَابَ وَقَالَ

تهين معايير المنطق السائدة. من الأفضل أن تظهر بمظهر المسلم بهذه المعايير الراسخة، ثم عبر تكرار الحكمة المقبولة تقوم بتضمين الاستنتاج الأخلاقي الصائب. لكن يمكنك استعمال بعض التفاصيل هنا وهناك لكي تقول شيئاً آخر. إذا كنت تكتب رواية على سبيل المثال، قد تضع أفكارك الخطرة على لسان الشخصية الشريرة لكن تعبّر عنها بعذوبة وطلاقة تجعلها أكثر جاذبية من خطابات البطل الصالح. لن يفهم الجميع تضمينات وطبقات المعنى، لكن بعضهم بالتأكيد سيفهم، على الأقل الذين يملكون حاسة التمييز، كما أن الرسائل المختلطة المعاني ستثير جمهورك، وتجعلهم يشعرون أنهم يكشفون بأنفسهم عن المعنى. كلما شارك الناس في عملية الاتصال، أدخلوا أكثر الأفكار التي تتضمنها إلى أعماقهم.

حين تضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ تجنّب الخطأ الشائع بأن تلفت انتباه الناس عبر شكل صادم وغريب. فالاهتمام الذي تحصل عليه بهذه الطريقة سطحي وقصير المدى. حين تستعمل شكلاً ينفر الجمهور العريض فإنك تضيق إطار جمهورك، وينتهي بك الأمر بوعظ الأشخاص المقتنعين أساساً. كما تظهر حالة مكيافيلي فإن استعمال شكل تقليدي أكثر فعالية على المدى الطويل، فهو يجذب الجمهور الأعرض الذي ما أن تحصل عليه حتى يصبح بوسعك إيصال المضمون الحقيقي (ولو كان صادماً) عبر التفاصيل والتضمينات.

في الحرب كل شيء تقريباً يتم الحكم عليه بحسب نتائجه. إذا قاد جنرال جيشه إلى الهزيمة فإن نواياه النبيلة لا تعود مهمة، ولا تلك العوامل الطارئة التي حرفته عن مساره. لقد خسر، ولن تنفع الأعذار. إحدى أكثر أفكار مكيافيلي ثورية هو تطبيق هذا المعيار على السياسة: ليست مهمة أقوال الناس أو نواياهم بل نتائج أفعالهم، وما إذا كانت السلطة قد زادت أو نقصت وفقاً لهذه الأفعال. وهذا ما يسميه مكيافيلي «الحقيقة المؤثرة»، أي الحقيقة الفعلية، ما يحدث في الواقع، لا في الكلام والنظريات. خلال دراسته لحياة أحد البابوات مثلاً كان مكيافيلي ينظر إلى التحالفات التي أنشأها والثروة

لَهُمْ: «لأَنَّهُ قَدْ أُعْطِيَ لَكُمْ أَنْ تَعْرِفُوا أَسْرَارَ مَلَكُوتِ السَّمَاوَاتِ، وَأَمَّا لأُولَئِكَ فَلَمْ يُعْطَ. فَإِنَّ مَنْ لَهُ سَيُعْطَى وَيُزَادُ، وَأَمَّا مَنْ لَيْسَ لَهُ فَالَّذِي عِنْدَهُ سَيُؤْخَذُ مِنْهُ. مِنْ أَجْلِ هذَا أُكَلِّمُهُمْ بِأَمْثَال، لأَنَّهُمْ مُبْصِرِينَ لاَ يُبْصِرُونَ، وَسَامِعِينَ لاَ يَسْمَعُونَ وَلاَ يَفْهَمُونَ. فَقَدْ تَمَّتْ فِيهِمْ نُبُوَّةُ إِشَعْيَاءَ الْقَائِلَةُ: تَسْمَعُونَ سَمْعاً وَلاَ تَفْهَمُونَ، وَمُبْصِرِينَ تُبْصِرُونَ وَلاَ تَنْظُرُونَ.

إنجيل متى، الإصحاح الثالث عشر

والأراضي التي حصل عليها، لا على شخصيته أو خطابه الديني. الأفعال والنتائج لا تكذب. يجب أن تتعلم تطبيق القياس نفسه على المحاولات التي تقوم بها للتواصل، والتي يقوم بها الآخرون أيضاً.

إذا قال رجل أو كتب شيئاً يعتبره ثورياً ويأمل أنه سيغير العالم ويحسّن الجنس البشري، لكن في نهاية المطاف لم يتأثر أحد بأقواله، فعندها لا يعدّ ثورياً ولا تقدمياً على الإطلاق. التواصل الذي لا يساعد قضيته على التقدم أو ينتج النتيجة المرجوة ليس إلا ثرثرة وانغماساً في الذات، لا يعكس سوى رغبة قائله بسماع صوته ولعب دور الرسول الأخلاقي. الحقيقة المؤثرة هنا حول ما كتبه أو قاله هي أنه لم يتغير أي شيء. القدرة على الوصول إلى الناس والتأثير بهم هي أمر جدي؛ حرب استراتيجية وجدية. يجب أن تكون قاسياً على نفسك أكثر من قسوتك على الآخرين، فالفشل في التواصل ليس خطأ الجمهور البليد، بل الشخص غير الاستراتيجي الذي حاول التواصل معه.

صورة: الخنجر. إنه عريض ومعقوف. لا يحتاج إلى شحذ. ففي شكله يكمن كماله كأداة هدفها الاختراق بسلاسة وعمق. سواء غرز في الجانب أم الظهر أو في القلب مباشرة، فإن مفعوله قاتل.

حجة: «لا أستطيع توليد الحكمة بنفسي، وذلك الاتهام الذي أتهم به بأنني أشكك بالآخرين دون أن أخرج بحكمة تنير الطريق، هو اتهام دقيق. وسبب هذا هو التالي: يرغمني الله على لعب دور القابلة، ويمنعني من أن ألد بنفسي» – سقراط (470-399 ق. م).

نقض

حتى وأنت تخطط لجعل عمليات الاتصال الخاصة بك أكثر استراتيجية، فعليك أن تطور القدرة المعاكسة على فكّ التضمينات، والرسائل الخفية والإشارات اللاواعية، في ما يقوله الآخرون. حين يتكلم الناس بعموميات

السخرية– إن السخرية أداة تعليمية يتخذها معلم في التعامل مع أي تلميذ: الهدف منها الإذلال والإشعار بالخزي، لكن من ذاك النوع الصحي الذي يوقظ العزم الطيب، ويلهم الاحترام والامتنان نحو ذاك الذي يعاملنا بهذا اللطف الذي نشعر به تجاه الطبيب. يتخذ الساخر وضع الجاهل، ويفعل ذلك بشكل حسن فيخدع التلاميذ في النقاش معه، ويصبحون جريئين لاعتقادهم بأنهم يعرفون أفضل ويفضحون أنفسهم بشتى الطرق؛ يتخلون عن الحذر ويعكسون أنفسهم على طبيعتهم ?حتى اللحظة حين المصباح الذي يرفعونه في وجه أستاذهم يرسل إشعاعاته بصورة مذلة عليهم هم– وحيث لا تنشأ مثل هذه العلاقة بين المعلم والتلميذ فإن السخرية ليست

مبهمة على سبيل المثال، ويستعملون الكثير من التعبيرات المجردة مثل «الأخلاق»، «العدالة»، «الحرية»، وما إلى ذلك، من دون أن يحددوا حقاً عما يتحدّثون، فإنهم غالباً يخفون شيئاً ما. هذه طريقتهم الخاصة إنما الضرورية لكي يتواروا وراء ستار من الصوابية اللفظية. حين تسمع مثل هذا الكلام، كن متشككاً.

حين يستعمل الناس اللغة الدارجة والمتظارفة المليئة بالكليشيهات فربما يحاولون صرف نظرك عن تفاهة أفكارهم عبر دفئهم الشخصي تجاهك. أما الذين يستعملون لغة مزخرفة ومدعية ومتذاكية فإنهم غالباً ما يستمتعون بسماع أصواتهم أكثر مما بإيصال فكرة أصلية. بصورة عامة، يجب أن تنتبه للأشكال التي يعبّر بها الناس عن أنفسهم، ولا تستقي مضمون كلامهم من ظاهره.

إلا شيئاً سيئاً وادعاء مبتذلاً. جميع الكتاب الساخرين يعتمدون على الأجناس الحمقاء من الرجال الذين مع الكاتب يحبون أن يحسوا بالتفوق على الآخرين ويعتبرون الكاتب كناطق باسم افتراضاتهم المسبقة. التعود على السخرية، كالتعود على التهكم، يفسد الشخصية، التي تميل تدريجياً إلى الإحساس الكريه بالتفوق: في النهاية يصبح المرء شبيهاً بكلب تعلّم الضحك لكنه نسي العض.

«إنسان مفرط في إنسانيته»، فردريك نيتشه، 1878.

31

دمّر من الداخل

استراتيجية الجبهة الداخلية

لا يمكن خوض الحرب إلا ضدّ عدو يكشف عن نفسه. حين تتسلل إلى خطوط عدوك وتعمل من الداخل على إسقاطه فإنك تحرمه من التفاعل، وهذه ميزة مطلقة. من الداخل أيضاً، تستطيع أن تكشف نقاط ضعفه وأن تتبين الاحتمالات التي يمكنك من خلالها زرع بذور الفتنة الداخلية. لذا أخف نواياك العدوانية. لكي تأخذ شيئاً تريده لا تقاتل أولئك الذين يملكونه، بل انضمّ إليهم، ثم حاول الحصول عليه تدريجياً أو انتظر اللحظة المناسبة لتعد لانقلاب. ليس من بنية تستطيع الصمود طويلاً حين تتعفن من الداخل.

العدو الخفي

في نهاية 1933 قام أدولف هتلر بتعيين الأدميرال فلهلم كاناريس مديراً للـ «أففاير»، وكالة المخابرات السرية والتجسس في القيادة العسكرية الألمانية. كان هتلر قد فاز مؤخراً بقوى ديكتاتورية كحاكم لألمانيا، وواضعاً نصب عينه غزواته المستقبلية لأوروبا أراد من كاناريس أن يصل بهذه الوكالة إلى مستوى المخابرات السرية البريطانية. وكان كاناريس خياراً غريباً بعض الشيء، فهو أرستقراطي، وليس عضواً في الحزب النازي، وليس له تاريخ عسكري مهم. لكن هتلر رأى فيه صفات يمكن أن تجعل منه معلماً في فن الجاسوسية: فهو رجل ماكر إلى أقصى حدّ، كأنه خلق للتآمر والخداع، ويعرف كيف يحقق النتائج. كما أنه سيكون مديناً بترقيته هذه لهتلر وحده.

خلال السنوات التالية أصبح لدى هتلر ما يكفي من الأسباب لكي يفتخر بخياره. فقد أعاد كاناريس تنظيم الوكالة بصورة صارمة ووسّع شبكة جواسيسها في أنحاء أوروبا. وفي مايو 1940 أمّن معلومات استخبارية بالغة الأهمية لغزو فرنسا وهولندا في بداية الحرب العالمية الثانية. وهكذا في صيف العام نفسه، كلّف هتلر كاناريس بأهم مهمة حتى ذلك الوقت: تأمين المعلومات الاستخباراتية من أجل «عملية سيليون»، وهي كناية عن خطة لغزو إنجلترا. فبعد غزو فرنسا وإجلاء الحلفاء من دانكيرك، بدا الإنجليز في غاية الضعف وإخراجهم من الحرب في تلك المرحلة سيضمن غزو هتلر لأوروبا.

لكن بعد بضعة أسابيع من استلامه المهمة أبلغ كاناريس القيادة الألمانية بأنهم قد قللوا من شأن حجم الجيش البريطاني وقوته الجوية، وأن عملية الغزو ستتطلب موارد أكبر بكثير مما توقع الفوهرر، وأنه ما لم يكن مستعداً لإرسال المزيد من القوات فإن هذا الغزو سيخفق إخفاقاً تاماً. كانت هذه أخباراً مخيبة للآمال بالنسبة إلى هتلر الذي كان يريد أن يهزم إنجلترا بضربة سريعة واحدة، وإذ كان يتطلع لغزو روسيا قريباً لم يكن مستعداً لإرسال أعداد أكبر لغزو إنجلترا أو أن يمضي سنوات لإخضاع البريطانيين. لكن لما أنه صار يثق بكاناريس فقد تخلى عن عملية الغزو برمتها.

أوحت أثينا لبريلس، ابن هرمز، بأن الدخول إلى طروادة ينبغي تحقيق عبر حصان خشبي. وتطوع إبيوس، ابن بانوبيوس، فوشيني من بارناسوس، لبناء هذا الحصان تحت إشراف أثينا. بعدها بالطبع زعم عوليس كل الفضل في هذه الحيلة.. أنشأ إبيوس حصاناً أجوف هائلاً من زنود شجر التَنّوب ووضع باباً سحرياً على أحد جانبيه، وحفر بأحرف كبيرة على الجانب الآخر عبارة مكرسة لأثينا «امتناناً لها على عودتهم الآمنة إلى وطنهم اليونانيون يقدمون هذه التقدمة إلى الإلهة». وأقنع عوليس أجع المقاتلين اليونان على الصعود إلى داخل الحصان بكامل عتادهم عبر تسلق درج طويل من الحبال حتى أصبحوا داخل بطن الحصان..

في ذلك الصيف نفسه وضع الجنرال ألفرد يودل خطة ممتازة لتحييد بريطانيا بطريقة أخرى: سيستعمل إسبانيا كقاعدة للعمليات ويقوم بغزو جزيرة غيبرالتار المملوكة من الإنجليز، فيقطع عن بريطانيا الطرق البحرية عبر البحر المتوسط وقناة السويس إلى إمبراطوريتها في الهند، وستشكل هذه ضربة كبرى. لكن يجب على الألمان التحرك بسرعة قبل أن يتنبه الإنجليز لهذا التهديد. مرة أخرى طلب هتلر المغتبط بإمكانية تدمير إنجلترا بهذه الطريقة غير المباشرة من كاناريس تقويم الخطة. فذهب الأخير إلى إسبانيا ودرس الأوضاع هناك، وعاد بتقريره، قائلاً إنه في اللحظة التي يتحرك فيها الجيش الألماني إلى إسبانيا فإن الإنجليز سيكتشفون الخطة، كما أن الجزيرة المستهدفة تتمتع بدفاعات حصينة. وسيحتاج الألمان أيضاً إلى تعاون فرانشيسكو فرانكو، ديكتاتور إسبانيا، الذي يعتقد كاناريس بأنه لن يكون مصدر عون كبير. باختصار، الهجوم على الجزيرة لا يستحق هذا الجهد الكبير.

كان ثمة كثر من الجنرالات يعتقدون بأن الاستيلاء على غيبرالتار ممكن التحقيق ويمكن أن يعني انتصاراً شاملاً في الحرب ضد إنجلترا. وإذ صدموا من تقرير كاناريس عبروا صراحة عن شكوكهم بالمعلومات الاستخباراتية التي كان يوفرها منذ البداية. ولم يكن من شأن شخصيته المبهمة – كان يتكلم قليلاً ويصعب فهم نواياه – زادت من شكوكهم به ومن قناعتهم بأنه ليس أهلاً للثقة. سمع هتلر مزاعم جنرالاته لكن اجتماعاً قام به بعد ذلك مع فرانكو لمناقشة خطة غزو الجزيرة أكّد بطريقة غير مباشرة على كل ما قاله كاناريس. كان فرانكو رجلاً صعباً وكثير المطالب؛ سيكون مستحيلاً التعامل مع الإسبان، والجوانب العملانية (اللوجستية) في العملية بالغة التعقيد. صرف هتلر سريعاً النظر عن خطة يودل.

خلال السنوات التالية ازدادت شكوك المسؤولين الألمان بولاء كاناريس للرايخ الثالث. لكن هتلر ظل يولي ثقة بالغة به ويكلفه بمهمات بالغة السرية والأهمية. إحدى هذه المهمات كانت في صيف 1943 حين قام المارشال بيترو بادوجليو، قائد أركان الجيش الإيطالي السابق، باعتقال بنيتو موسوليني،

بين هؤلاء كان منيلاوس، عوليس، ديوميدس، ستنيلاوس، أكاماس، ثاوس، ونيوبتليموس. وكان إبيوس آخر المتسلقين وبما أنه الوحيد الذي يعرف كيف يفتح الباب السحري فقد اتخذ موقعه داخل القفل. وعند هبوط الليل نفذ بقية الإغريق بقيادة أغممنون تعليمات عوليس وأحرقوا معسكرهم ثم انتقلوا بسفنهم واختبأوا وراء جزر تندوس حتى المساء التالي... وعند بزوغ النهار أبلغ الكشافة الطرواديون أن المعسكر صار رماداً وأن الإغريق قد رحلوا مخلفين وراءهم حصاناً ضخماً على الشاطئ. ذهب الملك بريام وعدد من أبنائه لرؤيته ووقفوا يحملقون به بعجب، وبينما هم كذلك اخترق سينون الصمت «بما أن هذه هدية للإلهة أثينا فأقترح أن نأخذها إلى

ديكتاتور إيطاليا وحليف هتلر الأول. وخشي الألمان أن يفتح بادوجليو سراً قناة اتصال مع الجنرال دوايت أيزنهاور بهدف استسلام ألمانيا، الذي سيكون ضربة قاتلة للمحور يستطيع هتلر تعطيلها إذا ما لزمت الحاجة عبر إرسال جيش لإيطاليا واعتقال بادوجليو واحتلال العاصمة. لكن هل كان هذا ضرورياً؟

كان هناك حاجة لجيوش هتلر في أماكن أخرى، لذا طلب من كاناريس تقويم إمكانية استسلام إيطاليا. فالتقى بنظيره في الجانب الإيطالي الجنرال سيزار آمّيه، ثم رتّب لعقد اجتماع بين كبار المسؤولين من مخابرات البلدين. في الاجتماع أكّد آمّيه أن بادوجليو ليس لديه أي نية بخيانة ألمانيا، بل إنه بالغ الوفاء للقضية. وكان آمّيه مقنعاً جداً، فتخلى هتلر عن فكرة غزو روما. لكن بعد أسابيع قليلة استسلم بادجليو فعلاً وانتقل الأسطول الإيطالي القيّم إلى أيدي الحلفاء. لقد تعرض كاناريس للخداع، أم تراه هو من مارس هذا الخداع؟

بدأ الجنرال والتر شلينبرغ، رئيس قسم الاستخبارات الأجنبية والقوات الخاصة، بالتحقيق في المسألة وعثر على رجلين يعملان مع آمّيه كانا حاضرين في إحدى اجتماعاته مع كاناريس. وقالا إن كاناريس كان عالماً منذ البداية بنوايا بادوجليو للاستسلام وأنه تعاون مع آمّيه لخداع هتلر. من المؤكد أنه تم القبض هذه المرة على كاناريس في الجرم المشهود وأنه سيدفع حياته ثمناً لخيانته. جمع شلينبرغ ملفاً سميكاً يتضمن أموراً أخرى تلقي بالمزيد من الشك حول كاناريس، وقدّمه لهينريتش هيملر، رئيس قوات النخبة «الأس أس»، الذي طلب من كاناريس التزام الهدوء، وقال له إنه سيعرض الملف على هتلر في الوقت المناسب. لكن مرّت أشهر دون أن يفعل هيملر شيئاً، سوى إقالة كاناريس مكرماً معززاً من الخدمة.

بعد تقاعد كاناريس بفترة قصيرة وقعت يومياته بين يدي «الأس أس». وكشفت أنه تآمر ضد هتلر منذ بداية خدمته كمدير لجهاز الـ«أففاير»، بل إنه تآمر لاغتيال الفوهرر في خطط كاد بعضها ينجح. تمّ إرسال كاناريس إلى

طروادة ونرفعها إلى معبدها»، لكن كابيس رد «لا لا، لقد فضلت أثينا الإغريق علينا طويلاً.. يجدر بنا أن نحرق هذا الحصان أو نفتحه لنرى ماذا في داخله». لكن بريام أعلن «سينون على حق. سنضع الحصان على عجلات وندخله إلى طروادة. لا أحد سيمس ملكية أُثينا».. وتم بصعوبة إدخال الحصان.. وعند منتصف الليل أمر عوليس إبيوس بفتح الباب السحري.. وتدفق الإغريق منه بصمت إلى شوارع طروادة واقتحموا البيوت غير المحروسة وقطعوا أعناق الطرواديين وهم نيام».

«الأساطير الإغريقية، الجزء الثاني»، روبرت غرايفز، 1955.

معسكر تعذيب حيث تم تعذيبه في أبريل 1945 ثم قتله.

تفسير

كان فيلهلم كاناريس رجلاً وطنياً ومحافظاً. في بداية صعود الحزب النازي إلى السلطة تكونت لديه قناعة بأن هتلر سيقود بلده الحبيب إلى الخراب. لكن ما الذي يمكنه فعله؟ كان رجلاً واحداً وإذا اعترض على هتلر فلن يحقق له ذلك سوى بعض الدعاية والموت المبكر. ولم يكن كاناريس مهتماً إلا بالنتائج. لذا حافظ على صمته وحين عرض عليه هتلر قيادة ذلك الجهاز المهم استغلّ الفرصة. في البداية اشترى الوقت واكتسب مصداقيته من خلال عمله في الجهاز، وعمل على فهم طبيعة العمل الداخلية للحكومة النازية. ثم نظّم سراً مجموعة من المتآمرين الذين يشاركونه أفكاره، في مجموعة عرفت باسم «شوارتز كابل» (الأوركسترا السوداء)، التي وضعت خططاً عدة لاغتيال هتلر. ومن خلال موقعه تمكن من حماية هذه المجموعة من التحقيقات، كما جمع سراً معلومات حول أقذر أسرار نازيين من أمثال هيملر وجعلهم يعرفون أن أي حركة يقومون بها ضده ستؤدي إلى فضح تلك المعلومات التي من شأنها تدميرهم.

حين أوكلت له مهمة التحضير لـ«عملية سيليون» زيّف المعلومات الاستخباراتية بحيث جعل قوة إنجلترا أكبر بكثير مما هي عليه في واقع الأمر. وحين أوكلت له مهمة تقويم غزو جزيرة جيبرالتار أخبر الإسبانيين سراً بأنهم إذا سمحوا للألمان باستعمال بلادهم فسيكون ذلك عواقب كارثية، وأن ألمانيا لن تغادر بلادهم أبداً بعد ذلك، ومن هنا جاء سلوك فرانكو المنفر مع هتلر. وفي الحالين استغل كاناريس استعجال هتلر لتحقيق النصر السريع والسهل، وثناه عن القيام بمغامرات كان يمكن أن تؤدي إلى تحويل الحرب لصالحه. أخيراً، في حالة بودجليو فهم كاناريس نقطة ضعف هتلر، وهي اهتمامه المرضي بولاء الآخرين، فوجّه آمّيه إلى كيفية التعامل مع ذلك وإظهار إيطاليا بمظهر الوفية لقضية المحور. كانت نتائج عمل كاناريس من الداخل مذهلة:

رجل واحد لعب دوراً في إنقاذ إنجلترا وإسبانيا وإيطاليا من الكارثة، ويرى كثيرون أنه هو الذي غيّر مسار الحرب. كانت موارد الآلة الحربية بين يديه، بحيث تمكن من تعطيلها وحرفها عن مسارها.

كما تظهر قصة كاناريس، إذا كان ثمة ما تريد قتاله أو تدميره، فمن الأفضل غالباً أن تكبت رغباتك بحيث لا تفضح موقعك وتدع الطرف الآخر يعرف نواياك. فما تكسبه من العلانية، وربما من إحساسك بأنك شخص طيب، تخسره في تقليل قوتك على إلحاق ضرر فعلي بالعدو، خصوصاً إذا كان قوياً.

بدلاً من ذلك فإن الاستراتيجية المطلقة هي أن تظهر بمظهر الحليف للعدو، وأن تتسلسل عميقاً إلى داخله. ومن هناك يمكنك جمع معلومات قيمة: نقاط الضعف التي يمكن مهاجمتها، الأدلة التجريمية التي يمكنك استعمالها للتشهير به. المناورات السرية هنا، مثل تمرير معلومات خاطئة أو استدراج خصمك إلى انتهاج سياسة التدمير الذاتي، لها تأثيرات أكبر بكثير من أي شيء يمكنك فعله من الخارج. تصبح قوى العدو أسلحة يمكنك استعمالها ضده، نوعاً من الذخيرة المتاحة لك. يصعب على معظم الناس تخيّل أن الشخص الذي يلعب ظاهرياً دور الوفي والمخلص والصديق يمكن أن يكون عدواً في السر. هذا يسهّل عليك نسبياً إخفاء نواياك العدوانية ومناوراتك، فحين تكون غير مرئي من قبل العدو لا حدود للقوة التدميرية التي تكون تحت تصرفك.

على امتداد رحلاته الثورية والإرسالية كان حسن الصباح يبحث عن حصن متين يستطيع من خلاله تنفيذ مقاومته للإمبراطورية السلجوقية حوالى العام 1088، وأخيراً اختار قصر ألموت المبني على ممر جبلي ضيق فوق صخرة عالية في قلب جبال البرز في منطقة تدعى رودبار. وكان القصر يهيمن على واد زراعي مغلق بطول ثلاثين ميلاً وعرض ثلاثة أميال، على ارتفاع نحو ستة آلاف قدم عن سطح البحر. كان هناك عدد من القرى الصغيرة في الوادي واستقبل ساكنوها جماعة حسن الصباح بسبب ورع هذا الأخير. وكان القصر لا يخترق إلا بجهد كبير عبر مضيق على نهر ألموت... وقد وظف حسن استراتيجية حذرة للسيطرة على القصر، التي كان

«كلمه بوقار واستمع إليه باحترام، واتبع أوامره، ووافقه على كل شيء. لن يتخيل أبداً أنك في نزاع معه. عندها فإن إجراءاتنا الخيانية ستحقق أهدافها».

تاي كونغ، «ستة تعاليم سرية» (القرن الرابع ق.م).

في صيف 1929 شاهد أندريه بروتون، ابن الثلاثة وعشرين عاماً ومؤسس حركة السريالية الطليعية في باريس، عرضاً خاصاً لفيلم «الكلب الأندلسي»، وهو من إخراج أحد أعضاء المجموعة، الإسباني لويس بونويل. ويفتتح الفيلم بمشهد رجل يفقأ بسكين عين امرأة. اعتبر بروتون هذا الفيلم أول فيلم سريالي، وقد أثار حماسة خاصة بسبب مشاركة فنان جديد على الساحة يدعى سلفادور دالي، وهو صديق لبونويل تعاون معه في الفيلم. وقد أطنب الأخير في امتداح صديقه الذي بالتأكيد يمكن اعتبار لوحاته سريالية والذي يتمتع بشخصية غاية في الغرابة. سرعان ما بدأ آخرون يتحدثون عن دالي ويناقشون ما أسماه منهج «النقد الارتيابي» في الرسم القائم على الانغماس عميقاً في الأحلام واللاوعي وتأويل الصور الموجودة هناك، أياً كان مضمونها، بتفصيل هذياني. كان دالي لا يزال في إسبانيا، لكن فجأة بدأ بروتون يرى اسمه في كل مكان. ثم في نوفمبر 1929 أقام دالي البالغ من العمر 25 عاماً أول معرض له في باريس، وذهل بروتون بالصور التي طفحت بها اللوحات. وكتب عن المعرض «للمرة الأولى انفتحت نوافذ العقل على مداها».

كانت نهاية العشرينات صعبة على بروتون. فالحركة التي أنشأها قبل خمس سنوات بدأت بالركود، وكان أعضاؤها يتجادلون دوماً حول قضايا أيديولوجية يراها مضجرة للغاية. وفي حقيقة الأمر فإن السريالية كانت على حافة أن تصبح موضة قديمة. ربما يستطيع دالي أن يضخ فيها الدماء الجديدة التي تحتاج إليها: فنه وأفكاره وشخصيته الاستفزازية يمكن أن تعيد السريالية مجدداً إلى دائرة الضوء. فقام بروتون بدعوة دالي للانضمام إلى الحركة، ووافق الأخير بسرور، ثم انتقل إلى باريس واستقر هناك.

خلال السنوات القليلة التالية بدا أن استراتيجية بروتون تحقق نجاحاً، فقد كانت رسومات دالي الفضائحية محور اهتمام باريس، وكانت معارضه تتسبب بأعمال الشغب. فجأة تجدد اهتمام الجميع بالسريالية، بمن فيهم الفنانون الشباب. لكن بحلول العام 1933 بدأ بروتون يندم على إدخاله دالي

يملكها رجل شيعي يدعى مهدي منحه إياه السلطان السلجوقي ملكشاه. أولاً بعث حسن أحد رجاله الموثوقين وهم حسين قايني ومعه رجلين آخرين لكي يكسبوا أهل القرى. ثم تم تحويل عدد من الجنود والمقيمين في ألموت. أخيراً في سبتمبر 1090 تم تهريب حسن نفسه إلى القصر. حين أدرك مهدي أن حسن قد استولى بهدوء على القصر غادره دون قتال..

«**فرسان الهيكل والحشاشون**»، **جايمس واسرمان**، 2001.

إلى المجموعة. فقد بدأت تصله منه رسائل يعبر فيها عن اهتمامه البالغ بهتلر كمصدر إلهام ارتيابي كبير. وحدهم السرياليون يمكنهم «قول أشياء لطيفة عن هتلر»، كان يرى، وذهب إلى حدّ الكتابة عن أحلام جنسية حول هتلر. وقد أثار ولع دالي بهتلر جدالاً واسعاً ضمن أعضاء الحركة، وكان العديد منهم متعاطفين مع الشيوعية فتقززوا من هذا الأمر. ومما زاد في الأمر سوءاً أن دالي صور في لوحة ضخمة لينين في وضعية ساخرة– بعجيزة طويلة تصل إلى تسعة أقدام تستند إلى عكاز. وكان كثيرون في المجموعة معجبين بلينين، فهل كان يتعمّد مثل هذا الاستفزاز؟ وبعد أن أخبر بروتون دالي أنه غير معجب بتصويره للعجيزة والشرج في جسم الإنسان، أصبحت لوحات دالي محتشدة فجأة بمثل هذه الصور.

في بداية 1934 لم يعد بروتون قادراً على احتمال الأمر، فأصدر بياناً وقع عليه العديد من الأعضاء، يقترح فيه طرد دالي من المجموعة. انقسمت المجموعة، فقد كان لدالي عدد من المؤيدين ضمنها. وأخيراً نودي إلى اجتماع لمناقشة القضية. كان دالي يعاني من الحمى، وجاء إلى الاجتماع وهو يرتدي طبقات عدة من الثياب واضعاً ميزان حرارة في فمه. وبينما راح بروتون يمشي في الغرفة، معدداً أسباب الطرد، بدأ دالي يخلع ثم يضع الثياب المختلفة من معاطف وكنزات لكي يعدّل حرارة جسمه. كان من الصعب على أي كان الإصغاء إلى ما يقوله بروتون.

أخيراً طلب من دالي أن يرد «لقد رسمت كلاً من لينين وهتلر على أساس الأحلام»، قال، وميزان الحرارة لا يزال في فمه، مما جعله يبدو كمن يبصق الكلمات بصقاً «إن عجيزة لينين الضخمة ليست مهينة لكنها دليل على وفائي للسريالية»، واستمر بخلع الثياب ووضعها، «ليس هناك من محرمات، وإلا يجب وضع لائحة بأولئك الذين تنبغي مراقبتهم، وليعلن بروتون رسمياً أن مملكة الشعر السريالي ليست شيئاً سوى مجال صغير يستخدم لاعتقال المجرمين المدانين الموضوعين تحت مراقبة كتيبة مكافحة الرذيلة أو الحزب الشيوعي».

شعر أعضاء المجموعة بالشلل، فقد حوّل دالي اجتماعهم إلى نوع من الأداء السريالي، ساخراً من الحرية الإبداعية التي ينادون بها ومنادياً بحقه بها. كما أنه أضحكهم. والتصويت على طرده سيؤكد فحسب الاتهامات التي ساقها ضدهم. فقرروا تركه وشأنه في الوقت الحالي، لكن في الاجتماع التالي بدا واضحاً أن الحركة السريالية أصبحت أكثر انقساماً من أي وقت مضى.

في نهاية العام سافر دالي إلى نيويورك. ووصلت الأخبار إلى باريس بأنه غزا الوسط الفني هناك، محولاً السريالية إلى الحركة الأكثر انتشاراً. خلال السنوات التالية هاجر دالي إلى أمريكا وظهر على غلاف مجلية «تايم». وانتشرت شهرته من نيويورك إلى كافة أنحاء العالم. في الأثناء اختفى السورياليون أنفسهم، ووضعتهم حركات فنية أخرى على الهامش. وفي 1939 قام بروتون الغاضب لعدم سيطرته على دالي بطرده من المجموعة، لكن كان الأمر قليل الأهمية عندها: فقد أصبح دالي مرادفاً للسريالية وسيظل كذلك حتى بعد زمن طويل من موت السريالية نفسها.

تفسير

كان سلفادور دالي في غاية الطموح. ومع أنه كان يبدو ظاهرياً قليل الكلام، فقد أظهرت يومياته مدى تطبيقه الفكر الاستراتيجي للوصول إلى أهدافه. شاعراً بالركود في إسبانيا في بداية حياته كفنان، رأى أهمية كسب اهتمام الوسط الفني الباريسي، الذي يشكّل عصب حركة الفن الحديث، إذا ما أراد الوصول إلى ذرى الشهرة. وإذا ما نجح في الوصول إلى باريس فعليه الارتباط بحركة فنية معينة، يؤكد من خلالها على طليعيته ويكسب شهرة مجانية. وكانت السريالية، أخذاً في الاعتبار طبيعة عمله ومنهج «النقد الارتيابي» خياره المنطقي. ومما ساعده طبعاً أن صديقه بونويل هو عضو في الحركة وأن عشيقته غالا هي أيضاً زوجة بول إيلوار، أحد الكتاب الأساسيين في الحركة. عبر بونويل وغالا وآخرين (كان يسميهم دالي «الرسل» أو «الحمّالين») تمكن من نشر اسمه بصورة استراتيجية في باريس، وركّز على

استهداف بروتون. في حقيقة الأمر كان دالي يحتقر أي نوع من المجموعات المنظمة، وكره بروتون بصورة خاصة، لكن كل من الحركة وبروتون يمكن أن يكونا مفيدين له. عبر تهريب حضوره في الجمعية من خلال الآخرين والإيحاء بأنه سريالي صميم، تمكن بنجاح من جعل بروتون يدعوه للانضمام إليهم.

الآن، وبعد أن أصبح سريالياً بصورة رسمية، بات بوسعه المضي قدماً في حربه الداخلية. أولاً أظهر ولاءه للمجموعة باعتبارها المنصة التي يستطيع كسب اهتمام باريس من خلالها عبر أعماله الصادمة. وكان السرياليون ممتنين له إذ منح حركتهم حياة جديدة، لكنه في الواقع كان يستغلّ اسمهم وحضورهم لمصلحته. وحين ضمن شهرته مضى في تلغيم المجموعة من الداخل. كلما كان السرياليون أضعف من الداخل، تمكن من الهيمنة عليهم علانية. وقد اختار متعمداً هتلر ولينين كصورتين يعرف جيداً أنهما يثيران اشمئزاز الكثيرين في المجموعة. هذا من شأنه أن يكشف الجانب الاستبدادي في شخصية بروتون ويتسبب بانقسام كبير ضمن بقية الأعضاء. وكان «أداء» دالي في الاجتماع المخصص لمناقشة طرده من المجموعة، تحفة فنية بحدّ ذاته، وضربة استراتيجية لأي أثر باق من آثار وحدة الحركة. أخيراً حين أصبحت المجموعة ممزقة فرّ إلى نيويورك لكي يكمل حملته. فقام بربط اسم السريالية الجذاب بشخصه، بحيث يدخل التاريخ بوصفه أشهر فنانيها، أشهر بما لا يقاس من بروتون.

يصعب عليك أن تشق طريقك في هذا العالم بمفردك. التحالفات يمكن أن تشكّل مصدر عون لك، لكن إذا كنت ما تزال في البداية، فمن الصعب أن تثير اهتمام الأشخاص المناسبين للتحالف معك، إذ لن يفيدهم ذلك بشيء. الاستراتيجية الأذكى هنا هي أن تنضم إلى المجموعة التي يمكن أن تخدم أهدافك بعيدة المدى على أفضل نحو، أو المجموعة التي تربطك بها علاقة وثيقة. بدلاً من أن تحاول غزو هذه المجموعة من الخارج، يمكنك أن تحفر طريقك إليها سراً. وحين تصبح في الداخل يمكنك أن تجمع معلومات قيمة

الهجوم أو التدخل– غالباً ما نرتكب خطأ معارضة ميل ما أو حزب ما أو زمن ما بصورة فاعلة، لأننا رأينا فقط جوانبه الخارجية، تحلله، و«عيوب فضائله» الملتصقة به حتماً، ربما لأننا إلى حدّ ما ساهمنا في وجودها. ثم ندير ظهورنا ونمضي في الاتجاه المعاكس، لكن من الأفضل أن نبحث عن الجوانب القوية والجيدة فيه بدلاً من ذلك أو نطورها بأنفسنا. هذا يتطلب بالتأكيد عيناً أكثر تبصراً وميلاً أكبر إلى تطوير ما هو غير كامل، مما من رؤية نواقصه وإنكاره.

«إنسان مفرط في إنسانيته»، فردريك نيتشه، 1878.

حول أسلوب عمل المجموعة وخصوصاً عن أوجه النفاق والضعف لدى أفرادها، وهي معرفة يمكنك أن تستعملها لتشن حربك الداخلية. من الداخل يمكنك أن تقسّم وتغزو.

تذكّر هذا: الميزة التي تحصل عليها هنا هي أنك على عكس بقية الأعضاء ليس لديك أي صلة عاطفية بالمجموعة، بل بنفسك فقط. وهذا يمنحك الحرية التي تحتاج إليها للقيام بمناورات تلاعبية وتدميرية تدفعك قدماً على حساب الآخرين.

«إذا قررت أن تشن حرباً تحقق فيها انتصاراً شاملاً لفرديتك فعليك أن تبدأ بتدمير تام لأولئك الأقرب إليك».

سلفادور دالي (1904-1989).

مفاتيح الحرب

إن أكثر أشكال الدفاع المألوفة في الحرب الكلاسيكية هي أن تحيط المدينة بالأسوار والجدران، وقد انشغل القادة الاستراتيجيون قروناً من الزمن بكيفية القيام بذلك. كان الحصن يشكّل مشكلة بسيطة: فهو صمّم بحيث يستحيل اختراقه، وبحيث يتطلب جهداً هائلاً لإسقاطه بحيث أنه ما لم يكن بالغ الأهمية من الناحية الاستراتيجية فإن الجيش كان يتجاوزه. كانت الاستراتيجية التقليدية ضد الحصن تقوم على محاولة اختراق جدرانه، عبر استعمال المطارق والمقالع. وكان هذا يعني غالباً محاصرة الحصن بما يعرف باسم «خطوط المتاريس والخنادق»، تمنع وصول التعزيزات إليه وهروب المدافعين عنه. وتدريجياً سيجوع المحصنين في الداخل ويضعفون، مما يسهّل اختراق الجدران والاستيلاء على الحصن. هذا النوع من الحصار كان يستغرق عادة وقتاً طويلاً ودموياً.

لكن على مرّ القرون وجد بعض الاستراتيجيين المستنيرين طريقة أخرى

لإسقاط الجدران، تقوم على قاعدة بسيطة: إن القوة الظاهرة للحصن ليست إلا وهماً، لأنه وراء جدرانه ثمة بشر عالقون وخائفون ويائسون. قادة الحصن لم يعد أمامهم أي خيارات، سوى أن يضعوا ثقتهم ببنيان الحصن المتين. محاصرة هذه الجدران هو بمثابة الانخداع بقوتها، فإذا كانت هذه الجدران تخفي وراءها حقاً ضعفاً أعظم بكثير، فإن الاستراتيجية الصائبة هي تجاوزها واستهداف الداخل. ويمكن فعل هذا حرفياً عبر اللجوء إلى استراتيجية عسكرية تقليدية تقوم على حفر أنفاق تحت الجدران، لكن هناك طريق غير مباشر هو تسريب بعض الأشخاص إلى الداخل للعمل مع الأشخاص المستائين من أوضاعهم ومن قيادتهم. وهذا يعرف باسم «فتح جبهة داخلية» – العثور على مجموعة من الداخل تعمل لصالحك أو تنشر الاستياء بين الناس وتقوم تدريجياً بتسليمك الحصن، موفرة عليك حصاراً طويلاً.

في نهاية كانون الثاني 1968 أطلق الفيتناميون الشماليون هجومهم الشهير المعروف باسم «هجوم تيت» ضد القوات الأمريكية والفيتنامية الجنوبية. ومن بين أهدافهم كانت مدينة «هو» العاصمة القدية لفيتنام والمدينة ذات الأهمية الدينية البالغة للشعب الفيتنامي. في وسط المدينة كان يوجد حصن ضخم يدعى «سيتادل»، الذي يضم مجمّع القصر الإمبريالي، أي قلب المدينة وروحها. كانت جدران الحصن بالغة السماكة والارتفاع ومحاطة بالمياه من كافة الجوانب. وفي ذلك العام كان الأمريكيون وحلفاؤهم يحرسون الحصن. لكن بطريقة تمكن الفيتناميون الشماليون من الاستيلاء عليه بسهولة نسبياً ثم تحصنوا بداخله بضعة أسابيع، قبل أن يختفوا من المدينة كما لو بسحر ساحر، بعد قيام الأمريكيين بهجوم مضاد كاسح. لم يكن هذا الحصن يشكّل أهمية فعلية مادية أو استراتيجية بالنسبة إلى الفيتناميين الشماليين، لكن ما سعوا وراءه هو رمزية مقدرتهم على الاستيلاء عليه، مظهرين للعالم أن قدرة الجيش الأمريكي على التحرك في الخفاء، ليست سوى خرافة.

كان غزو الحصن من مآثر حرب فيتنام المذهلة، وقد تم إنجازه على النحو

التالي. قبل أشهر من هجوم «تيت» بدأ الفيتناميون الشماليون بتهريب رجال إلى داخل المدينة وبتنظيم المتعاطفين معهم الذين يعيشون هناك ويعملون داخل الحصن. أصبحت لديهم خرائط تفصيلية للحصن، مما سمح لهم بحفر أنفاق طويلة تحت جدرانه. كما أنهم تمكنوا من تكديس الأسلحة في مواقع أساسية. خلال عطلة «تيت» قاموا بإدخال المزيد من الرجال إلى المدينة، وألبسوهم ثياب الفلاحين. وقد ساعدهم المتواطئون الموجودون في الداخل على تجاوز بعض مراكز المراقبة وفتح البوابات. وبعد أن ذابوا بين السكان المحليين بات من المستحيل على المدافعين عن الحصن تمييز الأصدقاء من الأعداء. وهذا خلق فوضى عارمة انهارت على إثره دفاعات الحصن.

أطلق الفيتناميون الشماليون على هذه الاستراتيجية اسم «زهرة اللوتس المتفتحة»، وتمتد جذورها عميقاً في الفكر العسكري الآسيوي، وتطبيقاتها تتجاوز الحرب بكثير. بدلاً من التركيز على مقدمة أو واجهة العدو الصلبة، أو الاستيلاء على نقاط أساسية على أطراف دفاعاته والعثور على طريقة لاختراقها (أي المقاربة الغربية الكلاسيكية)، فإن استراتيجية «اللتوس» تستهدف المركز أولاً وأخيراً – الأجزاء الداخلية الهشة والرقيقة. الهدف هو ضخّ المقاتلين إلى هذا المركز بأي وسيلة ممكنة ومهاجمته أولاً لبث الارتباك. بدلاً من محاولة اختراق الدفاعات يمكن التغلغل فيها. وهذا يشمل عقول جنود العدو وضباطه والدخول إلى أعماقهم لإفقادهم توازنهم الفكري وإضعافهم من الداخل. كما هي زهرة اللوتس فكل شيء يتفتح من مركز الهدف.

المبدأ الأساسي هنا هو أنه من الأسهل إسقاط بنية ما، سواء أكانت جداراً أم مجموعة أم عقلاً دفاعياً، من الداخل باتجاه الخارج. حين يبدأ شيء ما بالتعفن أو التداعي من داخله، فإنه ينهار بمفرده وبفعل ثقله، وهي طريقة أفضل بكثير من أن تنقض على جدرانه الخارجية. عند مهاجمتهم أي مجموعة يفكّر الاستراتيجيون الذين يعتمدون مبدأ اللوتس، بأن يفتحوا أولاً جبهة داخلية. فيؤمن المتواطئون الموجودون في الداخل معلومات قيمة حول

لا يحتاج الأمير إلى أن يشغل باله بالمؤامرات حين يكون مزاج الناس حسناً، لكن حين يكونون عدوانيين وكارهين له فعليه عندها أن يخاف من كل شيء ومن الجميع.

نيكولو مكيافيلي
(1469-1527).

نقاط ضعف العدو، ويقومون بتدميره بصمت وسرية، عبر نشر الفرقة والانقسام الداخليين. هذه الاستراتيجية يمكن أن تضعف العدو بحيث يمكنك أن تنهيه بضربة واحدة، كما يمكن أن تتسبب بأن يجهز على نفسه بنفسه.

أحد التنويعات على هذه الاستراتيجية هي أن تصادق الأعداء وأن تشق طريقك إلى قلوبهم وعقولهم، وتتعرف إلى احتياجاتهم ومخاوفهم، أي الداخل الرقيق الذي يبذلون جهدهم لإخفائه. فهؤلاء الأعداء سيكفون عن الحذر أمام الأصدقاء، وحتى لاحقاً حين تبدأ بتنفيذ نواياك الخيانية، فإن صدى صداقتك القائمة سيستمر بإرباكهم، مما يسمح لك بالاستمرار بالتلاعب بهم واللعب بعواطفهم ودفعهم إلى المبالغة في ردود أفعالهم. ولكي تحصل على تأثير أكثر مباشرة يمكنك أن تجرب القيام بمبادرة لطف وكرم مفاجئة تجعلهم يخففون من حذرهم – استراتيجية حصان طروادة. (طوال عشر سنوات ظل اليونانيون يحاولون هدم جدران طروادة دون فائدة، لكن الهدية البسيطة المتمثلة بحصان خشبي سمحت لهم بتهريب بعض الرجال إلى داخل المدينة وفتح البوابات من الداخل).

يمكن تطبيق استراتيجية اللوتس على نطاق واسع. حين تواجه وضعاً صعباً أو شائكاً لا تسمح لمظهره الخارجي بأن يحبطك؛ فكّر في طريقة للوصول إلى لبّه الطري، المركز الذي تتفتح منه المشكلة. ربما كان مصدر مشكلتك شخص محدد، ربما كنت أنت المصدر بأفكارك القديمة، ربما كان التنظيم غير الفعال للمجموعة التي تعمل ضمنها. معرفة صلب أو لب المشكلة يمنحك قوة كبيرة لإحداث تغيير ينطلق من الداخل إلى الخارج. ينبغي أن يكون دائماً أول ما تفكر به التسلل إلى المركز، سواء بالفكر أم بالفعل، وألا تذهب إلى الأطراف أو تكتفي بضرب الجدران.

إذا كان ثمة في الداخل من تريد التخلص منه أو إفشاله، فإن النزعة الطبيعية أن تفكر بالتآمر مع الآخرين في المجموعة الذين يشاطرونك شعورك تجاهه. في معظم المؤامرات يكون الهدف إطاحة القائد والسيطرة على زمام

الأمور. لكن الأمور الموضوعة على المحك كثيرة، ولذلك غالباً ما تكون المؤامرات خطرة وصعبة. الضعف الأساسي في أي مؤامرة هو الطبيعة البشرية: كلما ارتفع عدد المشاركين في المؤامرة زادت فرص كشفها، سواء بشكل متعمد أم عن طريق الصدفة. كما قال بنجامين فرانكلين «يستطيع ثلاثة أشخاص الاحتفاظ بسرّ إذا كان اثنان منهما ميتين». مهما بلغت درجة ثقتك بزملائك المتآمرين معك لا تستطيع أن تعرف يقيناً ما الذي يدور في خلدهم، الشكوك التي يمكن أن تكون لديهم، والأشخاص الذين يمكن أن يكونوا قد أنشاوا صلات بهم.

هناك القليل من الإجراءات الوقائية التي يمكنك اتخاذها. أبق عدد المتآمرين في أضيق إطار ممكن. أشركهم في تفاصيل المؤامرة بالقدر الضروري فقط، فكلما قلت معرفتهم، قلّ ما يمكن لهم كشفه. كما عليك أن تكشف عن برنامج الخطة في اللحظات الأخيرة التي تسبق التحرك مما لا يمنحهم الوقت للتراجع. ثم، بعد أن تشرح لهم الخطة التزم بها. فلا شيء يثير الشكوك في عقول المتآمرين سوى التغييرات التي تحدث في اللحظة الأخيرة. وحتى بعد أن تتخذ كل هذه الإجراءات، لا تنس أن معظم المؤامرات تفشل وأن فشلها يؤدي إلى شتى العواقب غير المقصودة. حتى المؤامرة الناجحة لاغتيال يوليوس قيصر التي أدت إلى استعادة الجمهورية الرومانية، مثلما أراد المتآمرون، فقد أدت تدريجياً إلى وصول الإمبراطور أوغستوس إلى الحكم وإرسائه نظاماً غير ديمقراطي. إذا كان المتآمرون أقل من اللازم فإن هذا يضعف سيطرتك على العواقب، أما إذا كان المتآمرون أكثر من اللازم فإن ذلك يهدد بافتضاح المؤامرة قبل تنفيذها.

حين تريد أن تدمّر أي شيء ممن الداخل، عليك أن تكون صبوراً وأن تقاوم إغراء الأفعال الدراماتيكية واسعة النطاق. كما تثبت حالة كاناريس فإن وضع بعض البراغي الصغيرة في آلة العدو له أثر تدميري على المدى الطويل، وهو أكثر أمناً وأقل عرضة للكشف. فكّر في القدرة على ثني أعدائك عن التصرف بعدوانية أو أن تتعامل مع فشل خططهم كنوع من النصر النهائي

حتى لو كان انتصارك مؤكداً. فأنت تحتاج إلى المزيد من هذه الانتصارات حتى تجعل عدوك يتداعى من الداخل.

أخيراً، تلعب المعنويات دوراً مهماً في أي حرب، ومن الحكمة دائماً العمل على تدمير معنويات جنود العدو. يسمّي الصينيون هذا «إزالة الحطب من تحت المرجل». يمكنك فعل هذا من الخارج، عبر الدعاية السياسية، لكن هذا ينتج غالباً التأثير المعاكس، فيعزز الانسجام بين الجنود والمدنيين في وجه قوة أجنبية تحاول الانتصار عليهم. لذلك يفضل العثور على متعاطفين معك من الداخل، ممن يستطيعون نشر الاستياء كالوباء. وحين يجد الجنود أن أولئك الذين يفترض أن يكونوا بجانبهم يشكّكون بقضيتهم فإن روحهم المعنوية تنهار ويصبحون عرضة للمزيد من الاستياء. وإذا ما بالغ قادتهم في ردود أفعالهم عبر معاقبة المتذمرين، فإنهم يسدون لك خدمة، إذ يقدمون أنفسهم كقساة وظالمين. أما إذا تركوا المشكلة بلا علاج فستزداد اتساعاً، وإذا بدأوا يرون أنفسهم محاطين بالأعداء فارتيابهم سيشوش تفكيرهم الاستراتيجي. إن استعمال جبهة داخلية لنشر الفرقة بين صفوف عدوك غالباً ما يكون كافياً لمنحك الأفضلية التي تمكنك من التفوق عليه.

صورة

النمل الأبيض القارض. عميقاً داخل بنية المنزل يقرض النمل الأبيض الخشب، ويعمل بصمت على اختراق الدعائم والعوارض الخشبية. لا أحد يلاحظ ما يجري، لكن الجميع يرى النتيجة.

حجة

«إن أسوأ سياسة عسكرية هي الهجوم على المدن المسوّرة... إذا ما قام قائد جيشك، غير القادر على السيطرة على أعصابه، بإرسال الجنود للهجوم على الجدران، فسيسقط واحد من بين كل ثلاثة جنود، ولن تتمكن مع ذلك من غزو المدينة... بالتالي فإن الخبير في استعمال الجيش يخضع قوات عدوه من

دون خوض المعركة، ويسيطر على مدينته المسوّرة من دون القيام بالهجوم» – صن تسو (القرن الرابع ق.م).

نقض

ستجد غالباً عدداً من الأشخاص المتذمرين في مجموعتك، ممن يمكن أن ينقلبوا ضدك من الداخل. أسوأ خطأ ترتكبه هو أن تصبح مريضاً بالارتياب، وأن تبدأ بالشك بكل شخص وتحاول مراقبة كل حركة يقومون بها. إن الحل الوحيد ضد المؤامرات الداخلية، هي أن تبقي جنودك راضين، ومنخرطين بعملهم، وموحدين حول قضيتهم. وعندها فإنهم سيشرفون بأنفسهم على أنفسهم وسيسلمون أي متذمرين يحاولون إحداث المشكلات من الداخل. فالخلايا السرطانية تتجذر فقط في الأجساد غير الصحية والمتحللة.

32

سيطر بينما تظهر

بمظهر الخاضع

استراتيجية العدوانية المستكينة (السلبية)

إن أي محاولة لإخضاع الناس لإرادتك هي نوع من العدوانية. وفي عالم تهيمن عليه الاعتبارات السياسية فإن الشكل الأكثر تأثيراً من العدوانية هي تلك المخفية: العدوانية الكامنة وراء ظاهر مذعن وحتى محب. حين تطبق استراتيجية العدوانية السلبية فإنك تبدو متماشياً مع الناس، ولا تظهر أي مقاومة، لكنك عملياً تهيمن على الوضع. سوف تظهر بمظهر الشخص الساكن وحتى العاجز إلى حدّ ما، لكن هذا يعني فقط أن كل شيء يدور حولك. قد يحس بعضهم بما تحاول القيام به ويغضب من. لا تقلق – فقط احرص على إخفاء عدوانيتك جيداً بحيث يمكنك إنكار وجودها. طبق هذه الاستراتيجية بطريقة صحيحة وسيشعر الشكاكون بالذنب لأنهم اتهموك. إن العدوانية السلبية استراتيجية شعبية، عليك أن تتعلم كيف تدافع عن نفسك ضد الأعداد الغفيرة من المقاتلين وفقاً لهذه الاستراتيجية الذين سينقضون عليك في حياتك اليومية.

سلاح إشعار الآخر بالذنب

في ديسمبر من العام 1929 كانت مجموعة الحكام الإنجليز في الهند تشعر بالتوتر. فقد أوقف حزب «المؤتمر الوطني الهندي» – حركة الاستقلال الوحيدة في البلاد – المحادثات التي كانت تناقش اقتراحاً بريطانياً بإعادة الحكم الذاتي تدريجياً لشبه القارة الهندية. وبدأ المؤتمر ينادي باستقلال تام وفوري، وطلب من المهاتما غاندي قيادة حملة عصيان مدني كبداية النضال لتحقيق هذا الهدف. وكان غاندي الذي درس القانون في لندن قبل سنوات، قد ابتكر شكلاً من الاحتجاج السلبي في 1906، حين كان يعمل كمحام في جنوب أفريقيا. كما أنه قاد في بداية العشرينات حملات عصيان مدني ضد البريطانيين أدت به إلى السجن وجعلته أكثر الرجال احتراماً في البلاد. ولم يكن التعامل معه سهلاً بالنسبة إلى البريطانيين على الرغم من هزال جسده، فقد كان شخصاً لا يساوم ولا يلين.

لطالما عبّر غاندي وجماعته عن حزنهم لعجز شعبهم عن القيام بمقاومة عنيفة منظمة وفعالة تواجه الظلم والطغيان. وقد تأكّدت تجربته بسلسلة متصلة من التجارب التي قام بها قادة عدة قبله– أن الهند لا تستطيع ممارسة الحرب الفيزيائية ضد أعدائها. وقدمت أسباب عدة من بينها الضعف وانعدام السلاح، والخضوع الناتج عن شدة الضرب، وحجج أخرى من هذا القبيل.. ويحن واجهته مسألة التفكير بالوسائل التي يستطيع استخدامها ضدّ الإنجليز نصل إلى التصنيف الآخر الذي ذكرناه سابقاً، وخو أن نوع الوسائل المختارة وكيف يتم اختيارها يعتمد على وجه العدو أو على خاصية معارضته. لم تجعل

وعلى الرغم من اعتقاد غاندي وممارسته شكلاً صارماً من النضال اللاعنفي، فإن الضباط الاستعماريين كانوا يخشونه: في وقت كان يمرّ به الاقتصاد البريطاني بأزمات كبيرة، تخيلوه وهو ينظّم مقاطعة للبضائع الإنجليزية، ناهيك عن التظاهرات الضخمة التي يستطيع إطلاقها في شوارع المدن الهندية، والتي تشكّل كابوساً فعلياً لرجال الشرطة.

كان الرجل المسؤول عن مقارعة حركة الاستقلال الوطنية هو حاكم الهند اللورد إدوارد إروين الذي كان يكنّ إعجاباً شخصياً لغاندي، لكنه قرر الردّ عليه بسرعة وقوة – فهو لا يستطيع السماح بخروج الوضع عن السيطرة. انتظر بفارغ الصبر خطوة غاندي الأولى. ومرّت أسابيع، ثم في الثاني من مارس تلقّى إروين رسالة من غاندي، مؤثرة في مدى صدقها، تشرح تفاصيل حملة العصيان المدني التي سيطلقها. ستكون الحملة احتجاجاً على الضريبة التي فرضها الإنجليز على الملح. كان البريطانيون يحتكرون الإنتاج الهندي من الملح، مع أن أياً كان يستطيع جمعه على طول الخط الساحلي، كما أنهم فرضوا ضريبة عالية نسبياً عليه. وكان هذا يشكّل عبئاً على الأشدّ فقراً في

الهند الذين يشكّل الملح بالنسبة إليهم التابل الوحيد المتوافر لهم. خطّط غاندي لقيادة تظاهرة تضم مؤيديه من منزله قرب بومباي (أو مومباي)، إلى مدينة داندي الساحلية، حيث سيقومون بجمع ملح البحر الباقي على الشاطئ ويشجعون سائر الهنود على حذو حذوهم. وكل هذا يمكن الحيلولة دونه، إذا ما ألغى الحاكم فوراً الضريبة على الملح.

قرأ إروين هذه الرسالة بنوع من الارتياح. تصوّر هذا العجوز الهزيل البالغ من العمر ستين عاماً، وهو يتقدم مستنداً على عكازه، ويقود مجموعة من أتباعه الرثين الذين لا يتجاوز عددهم الثمانين شخصاً، في مسيرة 200 ميل إلى البحر، حيث سيجمع بعض الملح من الرمل. مقارنة بما كان إروين ومساعدوه يتوقعونه فإن هذه الحركة الاحتجاجية كانت بالغة الصغر. ما الذي يفكّر به غاندي؟ هل فقد واقعيته؟ حتى بعض أعضاء حزب المؤتمر خاب أملهم من هذا الخيار. في أي حال وجد إروين نفسه مضطراً إلى إعادة التفكير في استراتيجيته ويستبعد منها ببساطة استبعاد هذا الرجل المقدّس أو أتباعه (ومعظمهم من النساء). فهذا سيظهر الاستعمار بصورة سيئة. من الأجدى تركه وشأنه، وتجنب الرد العنيف ودع الأزمة تمر وتنتهي وحدها. وفي نهاية الأمر فإن لافاعلية حملة كهذه ستنقص من مصداقية غاندي وتحطم سحره على الجماهير الهندية. وبالتالي ستتصدع الحركة الاستقلالية أو على الأقل تخسر بعض زخمها، مما يمنح إنجلترا الموقع الأقوى على المدى الطويل.

ومع مراقبة إروين لتحضيرات غاندي للمسيرة ازداد اقتناعه بأنه اختار الاستراتيجية السليمة. فقد كان غاندي يحضّر للمسيرة وكأنها حدث ديني، مثل مسيرة بوذا الشهيرة للحصول على الحكمة الإلهية، أو انسحاب الإله راما في أسطورة «الرامايانا». وقد أصبحت لغته مستقاة من قاموس النهايات أو القيامة أكثر فأكثر: «إننا ندخل في صراع حياة أو موت، في حرب مقدسة». وقد بدا هذا جذاباً للفقراء الذين بدأوا بالتوافد إلى منزله لسماع أقواله. كما أنه دعا سينمائيين من كافة أنحاء العالم لتصوير التظاهرة، كما لو كانت حدثاً تاريخياً حاسماً. وكان إروين نفسه رجلاً متديناً ويعتبر نفسه ممثل أمته الورعة

معارضة غاندي من المقاومة السلبية ممكنة فحسب، بل عملياً دعت إليها. عدوه كان إدارة بريطانية تتميز بتقاليد أرستقراطية وليبرالية عريقة، تضمن قدراً لا بأس به من الحرية لمستعمراتها ولطالما اعتمدت الاستغلال والاستيعاب والإغواء والتدمير عبر الإطراء أو الفساد، على القادة الثوريين الذين يبرزون في المستعمرات. هذا النوع من المعارضة الذي يتسامح ويذعن أمام تكتيكات المقاومة السلبية.

«قواعد للراديكاليين»، سول دي. ألينسكي، 1971.

في الهند. وإذا ترك هذا الرجل المتدين وشأنه في مسيرته المقدسة إلى البحر فسيزيد هذا من مصداقية بلاده.

انطلق غاندي ومريدوه في 12 مارس 1930، ومع مرور المسيرة بالقرى بدأ الناس ينضمون إليها. وبمرور كل يوم كانت تزداد جرأة غاندي، فوجه نداء للطلاب في أرجاء الهند لترك دراستهم والانضمام إلى المسيرة. استجاب الآلاف. وتجمعت حشود ضخمة على الطرقات لكي تراه وهو يمرّ، وأصبحت خطاباته لهم أكثر فأكثر قوة وتحريضاً. بدا أنه يستدرج الإنجليز لاعتقاله. وفي السادس من إبريل قاد أتباعه إلى البحر لكي يطهروا أنفسهم، ثم جمع بعض الملح من الشاطئ. وانتشرت الأخبار في كافة أنحاء الهند بأن غاندي كسر قانون حظر جمع الملح.

من المستحيل الفوز في مباراة في مواجهة خصم يائس، بما أنه إذا فزت فلن تكون قد فزت بشيء. كل ضربة تواجهها لا ترد فيصبح كل ما تشعر به الذنب وفي الوزقت نفسه تشعر بعدم الارتياح لارتيابك بأن هذا العجز محسوب.

«استراتيجيات العلاج النفسي»، جاي هالي، 1963.

تابع إروين هذه الأحداث بقلق متزايد. وأدرك أخيراً أن غاندي قد خدعه: بدلاً من أن يردّ بسرعة وحزم على هذه المسيرة البريئة في ظاهرها، ترك غاندي وشأنه، سامحاً للمسيرة بأن تكسب الزخم والقوة. أما تلك الرمزية الدينية التي بدت بالغة البراءة فقد حركت الجماهير وأصبحت قضية الملح عنوان الاحتجاج على السياسة الإنجليزية. لقد اختار غاندي بمكر القضية التي لن يعتبرها الإنجليز خطرة لكن التي تؤثر بالهنود. لو أنه أمر باعتقال غاندي منذ البداية لخمدت القضية برمتها. أما الآن فقد فات الأوان، فاعتقاله في هذه المرحلة سيزيد النار اشتعالاً. لكن تركه بالاستمرار سيظهر الحاكم ضعيفاً ويحرمه المبادرة. وفي الأثناء كانت التظاهرات اللاعنفية تندلع في جميع مدن الهند وقراها، والرد عليها بعنف سيثير المزيد من التعاطف معها بين الهنود المعتدلين. مهما فعل إروين فسيزيد الأمور سوءاً. لذا استمر بالقلق وبعقد الاجتماعات المتتالية دون أن يفعل شيئاً.

خلال الأيام التالية ازدادت القضية زخماً وسافر آلاف الهنود إلى السواحل لجمع الملح احتذاء بغاندي. وشهدت المدن الكبرى تظاهرات وزع فيها هذا الملح غير القانوني مجاناً أو بيع بأسعار رمزية. وقاد شكل من الاحتجاج اللاعنفي إلى آخر، ومنه مقاطعة البضائع البريطانية. أخيراً أصدر إروين أوامره

للجيش بقمع التظاهرات، وفي الرابع من مايو اعتقل غاندي وساقه إلى السجن، حيث مكث تسعة أشهر بلا محاكمة.

وقد أدى اعتقال غاندي إلى تفجّر الاحتجاجات. وفي 21 مايو زحفت مجموعة من ألفي وخمسمائة هندي في مسيرة سلمية على شركة « داراسانا للملح » الحكومية، والمحروسة من جنود هنود وبريطانيين. وحين تقدمت المسيرة نحو المصنع تمّ ضربهم بالهراوات المعدنية، لكنهم عملاً بتوجيهات غاندي اللاعنفية لم يدافعوا عن أنفسهم بل خضعوا للهراوات التي انهمرت عليهم. أولئك الذين نجوا من الضرب استمروا بالزحف حتى تمّ ضرب كل واحد منهم تقريباً. كان مشهداً مثيراً للغثيان حظي بمساحة واسعة من التغطية الصحافية. وقد ساعد وقوع أحداث مشابهة في أنحاء مختلفة من البلاد بتدمير آخر صلة عاطفية قد تكون لا تزال موجودة لدى بعض الهنود تجاه إنجلترا.

لإنهاء هذا الاضطراب المتنامي أجبر إروين أخيراً على التفاوض مع غاندي، والإذعان في مسائل عدة، وكانت هذه المرة الأولى التي يفعل بها الحاكم الإمبريالي ذلك. على الرغم من أن نهاية الاستعمار تطلبت سنوات أخرى غير أن مسيرة الملح أثبتت أنها بداية النهاية، وفي العام 1947 غادرت بريطانيا الهند من دون قتال.

تفسير

كان غاندي استراتيجياً ذكياً ساعده شكله الهزيل وهيئته الدينية على خداع خصومه وجعلهم يقللون من شأنه. إن مفتاح أي استراتيجية ناجحة يكمن في أن تعرف عدوك وأن تعرف نفسك جيداً على حدّ سواء. وكان غاندي الذي درس في لندن يعرف الإنجليز جيداً؟ كان يراهم كشعب ليبرالي يفتخر بتقاليده العريقة في الحرية السياسية والسلوك المتمدّن. هذه الصورة عن الذات رغم احتشادها بالتناقضات، كما أثبتت تصرفاتهم الوحشية في المستعمرات، كانت بالغة الأهمية بالنسبة إلى البريطانيين. أما الهنود الذين تمّ

إذلالهم لسنوات على يد السادة الإنجليز فلم يكن معهم السلاح الكافي، ولا كانوا في وضع يسمح لهم بشنّ حرب عصابات. فإذا ما ثاروا بعنف مثلما فعلت مستعمرات أخرى فسيسحقهم الإنجليز ويزعمون أنهم فعلوا ذلك بدافع الدفاع عن النفس، ولن تتضرر صورتهم عن ذاتهم كشعب متمدّن. لكن استعمال اللاعنف، وهي مثال وفلسفة كان غاندي يقدّرها كثيراً ولها جذور عريقة في الهند، فسيستغلّ بصورة مثالية تردّد الإنجليز بالرد بعنف إلا عند الضرورة القصوى. وبالتالي فإن مهاجمة أناس يحتجون بصورة سلمية لن يروق للإنجليزي وحسه بالنقاء الأخلاقي. وإذ يشعر الإنجليزي بالارتباك والذنب فسيخسر المبادرة الاستراتيجية.

لعلّ مسيرة الملح تختصر ذكاء غاندي الاستراتيجي. فقد تعمّد أولاً اختيار قضية سيعتبرها البريطانيون غير مؤذية، بل مثيرة للضحك. والرد بعنف على تظاهرة حول الملح سيسبب لهم المشكلات. وحين شرح لإروين في رسالته هدف المسيرة التافه فقد أمّن لنفسه مساحة كافية لتطوير المسيرة من دون خشية أن يتمّ قمعها. وقد استغلّ هذه المساحة لكي يؤطّر المسيرة في إطار هندي يعرف أنه سيلاقي صدى واسعاً. وكان للرمزية السياسية التي غلف المسيرة بها وظيفة أخرى أيضاً: زادت شلل البريطانيين، الذين كانت طبيعتهم دينية وإن بطريقة أخرى. وأخيراً مثل أي رجل استعراض أسبغ غاندي على المسير قوة بصرية واستعمل الصحافة لتغطيتها على أوسع نطاق ممكن.

حين اكتسبت المسيرة الزخم فات الأوان لوقفها. لقد أشعل غاندي الشرارة، وأصبحت الجماهير الآن منخرطة بقوة في هذا النضال. مهما فعل إروين في هذه المرحلة سيزيد الأمور سوءاً. ولم يتوقف الأمر عند تحول مسيرة الملح إلى نموذج يحتذى به في التظاهرات والمسيرات التالية، بل كانت نقطة التحول في نضال الهند لنيل استقلالها.

هناك الكثير اليوم يعانون التناقض نفسه الذي عانى منه الإنجليز حيال القوة والسلطة. فهم يحتاجون إلى القوة لكي يستمروا، لكنهم وبقدر مساو يحتاجون إلى تصديق أنهم أشخاص طيبون وخيّرون. بهذا المعنى فإن مقاتلة

هوانغ تي، الإمبراطور الأصفر الأسطوري والخليفة المشهور لسلالة تشاو، يقال إنه حقق الانسجام من الفوضى، فروض البرابرة، والوحوش البرية، ونظف الغابات واخترع «الأصوات الخمسة المتناغمة»، ليس من خلال السفك الملحمي للدماء، بل من خلال مزاياه المتفوقة، من خلال اعتماد «الظروف الطبيعية»، والانصياع لـ«إرادة السماء». مذ ذاك تنكر الكونفوشيوسية فكرة الحل العسكري بوصفها غير مجدية لمواجهة المشكلات البشرية. كان وريث موانغ تي الأبرز، كما أخبرنا، تي تياو، وهو رجل محترم اعتنق «بصورة طبيعية ودونما جهد» الوقار والكياسة والتدبير. ومع ذلك خلال حكمه فإن الفيضان وهو رمز ميثولوجي كوني للفساد، هدد بإغراق جميع الأرض.

الناس بأي نوع من العنف يظهرك عدوانياً وقبيحاً. وإذا كانوا أقوى منك فإن عنفك يصبّ في مصلحتهم ويبرّر ردهم العنيف عليك. بدلاً من ذلك من الحكمة الاستراتيجية أن تستغلّ إحساس الناس الكامن بالذنب وبالتناقض الليبرالي بإظهار نفسك رقيقاً ولطيفاً، وحتى مستكيناً (غير فاعل أو سلبي). هذا سيجردهم من دفاعاتهم. أما إذا قمت بتحديهم ومقاومتهم فعليك أن تفعل ذلك أخلاقياً، وسلمياً، وبصوابية. إذا لم يستطيعوا منع أنفسهم من الرد بعنف فسيبدون أشراراً وسيشعرون بأنهم أشرار، وإذا ترددوا تملك القدرة على القيام بالافتتاحية وتحديد سياق الحرب برمتها. يكاد يكون من المستحيل مقاتلة أناس يرفعون أيديهم في الهواء ولا يقاومون بالطريقة العدوانية الاعتيادية. فهذا أمر في غاية الإرباك والتعجيز. حين تعمل بهذه الطريقة يصبح الإحساس بالذنب الذي تصيب به عدوك نوعاً من السلاح. في عالم سياسي، فإن مقاومتك المستكينة (السلبية) والأخلاقية من شأنها أن تشلّ العدو.

«كنت مؤمناً بسياسة العرائض والوفود والمفاوضات الودودة. لكن هذا كله كان بلا جدوى. أعرف أن هذه ليست الوسائل المناسبة لإقناع هذه الحكومة. لقد أصبح العصيان دينياً. إن حربنا هي حرب اللاعنف».

مهاتما غاندي (1869-1447).

القوة المستكينة

في بداية 1820 اندلعت ثورة في إسبانيا، تبعتها بعد بضعة أشهر ثورة في نابولي، التي كانت وقتذاك دويلة ضمن الإمبراطورية النمساوية. هاتان الثورتان أجبرتا ملكي البلدين على القبول بالنموذج الدستوري الذي أرسته الثورة الفرنسية قبل نحو ثلاثين عاماً، لكنهما خشيا من أن يكون مصيرهما مشابه لمصير الملك الفرنسي لويس السادس عشر الذي أعدم بالمقصلة في 1793، وفي الأثناء فإن قادة القوى الأوروبية العظمى (إنجلترا، النمسا

فكانت مهمة الإمبراطور أن يعيّن خليفة يحفظ تولي ابنه الحكم من بعده. فاختار تي تاو أكثر الرجال تأهيلاً لهذا المنصب، الموقّر شان الذي أظهر عبر اختبارات عدة القدرة على إرساء التناغم في شؤون البشر من خلال صوابيته.. شان اختار بدوره يو الحكيم لكي يهندس خاتمة للفيضان. ولأن يو كان يرفض معاقرة النبيذ ودائماً يتصرف بصورة مناسبة مع الطبيعة وليس ضدها فقد انكشفت له «طريق السماء». وقد تمكن من لجم مياه النهر ليس بمقاتلتها بل عبر توسيع القناة التي تمر عبرها. ولولا يو، كما تقول الحكاية، الذي جسّد في ذلك حكمة كونفوشيوس ولاو تسو معاً، نبي التاو، لكنا جميعاً أسماكاً.
«الميثولوجيا الدينية وفن الحرب»، جايمس أ. آهو، 1981.

وبروسـيـا) ارتعـدوا خـوفـاً من فكـرة الثـورة والراديكالـيـة التي تنتـشـر على حدودهم، التي استقرّت مؤخراً فقط بعد هزيمة نابليون. أرادوا جميعاً حماية أنفسهم ووقف هذا المدّ الثوري.

وسط هذا الاضطراب العام اقترح قيصر روسيا ألكسندر الأول خطة بدت للكثيرين دواء أشدّ خطراً من الداء. كان الجيش الروسي الأكبر والأكثر مهابة في أوروبا، واقترح القيصر إرساله إلى إسبانيا ونابولي لسحق الثورتين. وفي المقابل سيصرّ على أن يجري ملكا النظامين إصلاحات ليبرالية من شأنها أن تضمن حرية أكبر لمواطني البلدين، وتجعلهم أكثر رضا وتنزع الحس الثوري من داخلهم.

رأى ألكسندر اقتراحه هذا كشيء أكبر من مجرد برنامج عملي لحماية الأنظمة الملكية في أوروبا، كجزء من حملة عظمى، كتحقيق لحلم لطالما لهج به منذ بداية حكمه. فكرجل متدين جداً كان يرى كل شيء بمنظور الخير والشر، وكان يريد أن تصلح الأنظمة الملكية حالها وتنشئ نوعاً من الإخوة المسيحية القائمة على حكام لطفاء وحكماء يكون هو القيصر على رأسهم. على الرغم من أن الحكام الأقوياء اعتبروا ألكسندر مجنوناً، فإن كثيراً من الليبراليين وحتى الثوريين في أنحاء أوروبا كانوا يعتبرونه صديقاً وحامياً، مثال القائد النادر المتعاطف مع قضيتهم. وحتى أنه سرت شائعات بأنه أجرى اتصالات مع أشخاص من اليسار وأنه متواطئ معهم.

ذهب القيصر أبعد في فكرته، واقترح عقد مؤتمر للقوى الأساسية لمناقشة مستقبل إسبانيا ونابولي وأوروبا نفسها. وقد أرسل له اللورد كاسولري، وزير خارجية بريطانيا، خطابات متتالية محاولاً ثنيه عن هذه الفكرة، قائلاً له إنه ليس من الحكمة التدخل في شؤون البلدان الأخرى، وأنه يجدر به ترك بريطانيا تساعد على وقف الاضطرابات في إسبانيا بما أنها حليف مقرّب لها، بينما تلعب النمسا الدور نفسه في نابولي. كما راسل وزراء وحكام آخرون القيصر محاولين إقناعه بالأمور نفسها. إذ كان من الملح إظهار الوحدة في وجه خطته. لكنّ رجلاً واحداً هو وزير خارجية النمسا الأمير كليمنز فون مترنيخ

لابد كم أن يكون تقديس جنوده له، الذي تؤكده قصص عدة، حقيقة مؤكدة. ولما كان يوليوس قيصر لينجح من دونه. إن الخطبة التي يقال دائماً إنه أخمد تمرداً فيها عبر كلمة واحدة، حين خاطب جنوده بكلمة أيها المواطنين، لا أيها الجنود كما كانت عادته، تظهر الكثير من أسلوبه أكثر مما تعكس ذكاء في استعمال كلمة. كانت لحظة بالغة الدقة بالنسبة إليه. كان في روما بعد هزيمة بومبي، ويتأهب للإبحار إلى أفريقيا، لكي يخضع الجيش السيناتوري القوي هناك. في المدينة كان محاطاً بألد أعدائه . وكان اعتماده التام على جيشه، وأفضل فرقه وأكثرها قد تمرد عليه. كادوا يقتلون الضابط المسؤول عنهم وقد زحفوا إلى روما مطالبين بتسريحهم معلنين أنهم لن

ردّ على القيصر بطريقة مختلفة، وكان الردّ بالحدّ الأدنى صادماً.

كان مترنيخ الوزير الأكثر قوة واحتراماً في أوروبا. وبوصفه شديد الواقعية كان دائماً يأخذ وقته قبل القيام بتصرف جريء أو توريط النمسا في أي مغامرة؛ كان النظام والأمن على رأس أولوياته. وكان رجلاً محافظاً يؤمن بالحفاظ على الأوضاع القائمة. فإذا ما كان التغيير حتمياً، فينبغي أن يحدث ببطء. لكن مترنيخ كان شخصاً ملغزاً أيضاً، يقول القليل لكن دائماً يصل إلى مبتغاه. وفي رسالته إلى القيصر لم يكن مؤيداً لعقد المؤتمر فحسب بل منفتحاً كذلك على أفكاره الأخرى. أتراه تحوّل خلال السنوات الأخيرة باتجاه اليسار؟ بأي حال قام بنفسه بتنظيم المؤتمر ليعقد في نوفمبر من ذاك العام في مدينة تروباو النمساوية، في جمهورية تشيكيا اليوم.

سرّ القيصر كثيراً: بوجود مترنيخ بجانبه سيستطيع تحقيق طموحاته. لكن حين وصل إلى المؤتمر وجد أن ممثلي القوى الأخرى الحاضرة أقلّ وداً تجاهه. كان ممثلا فرنسا وبروسيا هادئين، أما كاسولري فرفض الحضور أساساً. شعر القيصر بأنه معزول نوعاً ما وسرّ مجدداً حين اقترح عليه مترنيخ عقد اجتماعات خاصة بينهما لمناقشة أفكاره. وهكذا تناقشا لأيام وساعات، وتولى القيصر معظم الكلام بينما مترنيخ يصغي باهتمام، مومئاً رأسه بالموافقة على ما يقوله. وقد بذل القيصر جهداً لكي يشرح على أفضل نحو رؤيته حول أوروبا، والحاجة إلى حضور القادة الأوروبيين إلى المؤتمر لكي يظهروا الوحدة المعنوية بينهم. لم يسعه سوى الإحساس بالإحباط لعدم قدرته على وضع أفكاره بكلمات أكثر تحديداً.

بعد أيام من المناقشات اعترف مترنيخ للقيصر بأنه هو أيضاً يرى خطراً أخلاقياً ينمو في أوروبا. فالثورة العلمانية أشبه بالسوط الذي لا ينبغي الاستسلام له أو إظهار أي علامة على المساومة تجاهه، لأن هذا سيؤدي إلى الدمار على أيدي هذه القوى الشيطانية. وخلال المؤتمر حدث تمرد في أحد ألوية الحرس القيصري، وأنذر مترنيخ القيصر بأن هذا أول عارض من عوارض الثورة التي بدأت تصيب عدواها روسيا نفسها. لكن الحمد لله، قال له، فإن

يخدموا قيصر بعد الآن. أرسل بطلبهم، وقال لهم أن يأتوا بسيوفهم معهم، وهو تصرف نموذجي من قبله. كل ما قيل عنه يظهر عدم اكتراثه بالخطر على الصعيد الشخصي، قال لرجاله أن يعرضوا قضيتهم وأصغى إليهم وهم يخبرونه كل ما قاموا به والمعاناة التي تعرضوا لها والمكافأة القليلة التي نالوها، وطالبوا بتسريحهم. كان خطابه رداً عليهم نموذجياً أيضاً، بالغ اللطف، وموجز جداً، وفي صلب الموضوع: «تقولون أيها المواطنون أنكم عملتم بكد، وأنكم عانيتم الكثير. وتتمنون تسريحكم. لكم ذلك. إنني أُرحكم جميعاً. وستنالون تعويضاتكم. لن يقال عني أنني استغليتكم وقت الخطر، وأنني لم أكن ممتناً لكم عندما زال الخطر». وانتهى الخطاب، غير أن الجنود الذي أصغوا

القيصر عمود من القوة الأخلاقية التي لن تستسلم لها، وينبغي أن يلعب دور قائد هذه الحملة المضادة للثورات. وقال له إنه لهذا السبب كان متحمساً لأفكاره حول إسبانيا ونابولي، وهكذا قام بتفسيرها.

جرفت حماسة مترنيخ القيصر معها: معاً سيقفان بحزم ضد الراديكاليين. وبطريقة ما لم تكن نتيجة محادثاتهما خطة لغزو نابولي وإسبانيا، بل إن القيصر بات مقتنعاً أنه قد لا يكون الوقت المناسب للضغط على ملكي هاتين الدولتين لإصلاح حكومتيهما، لأن هذا سيضعفهما في الوقت الراهن. حالياً ينبغي أن تتركز طاقة القادة على وقف المدّ الثوري. بل إن القيصر بدأ يعترف لمترنيخ بندمه على بعض أفكاره الليبرالية. انتهى المؤتمر ببيان يعبّر بلغة القيصر نفسه عن الأهداف المشتركة للقوى العظمى، وباتفاق على أن تقوم القوات النمساوية لا الروسية بإعادة ملك نابولي إلى الحكم، ثم تركه يختار السياسات التي تناسبه.

بعد عودة ألكسندر إلى روسيا راسله مترنيخ ممتدحاً الطريقة التي قاد بها الطريق. ورد عليه القيصر «إننا منخرطون في معركة مع الشيطان. السفراء ليسوا أهلاً لهذه المهمة. فقط أولئك الذين وضعهم الله على رأس شعوبهم يمكنهم، إذا نالوا بركته، خوض المعركة والانتصار على هذه القوة الشريرة». في الواقع، أراد القيصر الذهاب أبعد، وعاد إلى فكرة إرسال جيشه إلى إسبانيا لقمع الثورة. ورد عليه مترنيخ بأن هذا غير ضروري، فالبريطانيون يتولون الوضع هناك، لكن يمكن عقد مؤتمر العام التالي لمناقشة هذه المسألة.

في العام 1821 اندلعت ثورة أخرى، هذه المرة في بيدمونت، الدويلة الإيطالية الوحيدة خارج سلطة النمسا. أجبر ملكها على التنحي. وهذه المرة رحب مترنيخ بالتدخل الروسي، وتم إرسال 90 ألف جندي روسي كاحتياط ضمن الجيش النمساوي الذي زحف نحو بيدمونت. حضور عسكري روسي على هذه المقربة الكبيرة من حدودهم أثبط عزيمة الثوار ومؤيديهم في إيطاليا ممن كانوا يعتبرون القيصر صديقهم وحاميهم. ما عادوا يفكرون كذلك.

سحق الجيش النمساوي الثورة في غضون أسابيع قليلة. ونزولاً عند طلب

إلى كلامه هذا انصاعوا كلياً لإرادته وراحوا يصرخون بأنهم لن يتخلوا عنه وطلبوا منه المغفرة، وأن يستقبلهم مجدداً كجنود له. وراء الكلمات كانت شخصيته ورغم أن هذا لا يستعاد فأيضاً كان هناك القوة التي واجهت برقة تخلي الجنود في لحظة حاجته العظمى إليهم. كبرياء لا يعبر عن الندم أو المطالبة، بل التسامح من قبل شخص يعرف الرجال جيداً ولا ينتظر شيئاً منهم.

«النهج الروماني»، إديث هاميلتون، 1932.

مترنيخ سحب الروس قواتهم بتهذيب. كان القيصر فخوراً بتعاظم نفوذه في أوروبا، لكنه بطريقة ما انقلب ضد خططه الأصلية: بدلاً من أن يكون في طليعة القتال من أجل التقدم والإصلاح، أصبح حارساً للوضع القائم، ومحافظاً مثل مترنيخ نفسه. أولئك المحيطون به لم يتمكنوا من فهم كيف حدث هذا التحول.

تفسير

قد يكون الأمير مترنيخ أفضل ممارس في التاريخ للعدوانية المستكينة. بعض الدبلوماسيين كانوا يعتبرونه حذراً، وحتى ضعيفاً، لكن في النهاية، كما لو بسحر ساحر، كان يحصل دائماً على مبتغاه. مفتاح نجاحه كان مقدرته على إخفاء عدوانيته إلى درجة ألا تعود مرئية على الإطلاق.

وكان مترنيخ يجيد قراءة خصومه أو أعدائه. وفي حالة قيصر روسيا كان يتعامل مع رجل تحكمه العاطفة وعرضة للتقلبات المزاجية العنيفة. لكن وراء هذه الواجهة الدينية كان أيضاً عدوانياً على طريقته الخاصة وطموحاً يتحرق للقيام بحملته المقدسة. بنظر مترنيخ كان خطراً بقدر ما كان نابليون: باسم فعل الخير لأوروبا قد يزحف بجيشه بين طرفي القارة محدثاً الخراب والدمار.

كان الوقوف بوجه جيش القيصر القوي مدمراً في حدّ ذاته. لكن مترنيخ الحاذق رأى أن محاولة إقناع القيصر بأنه مخطئ ستؤدي إلى تغذية مخاوفه وتدفعه أكثر باتجاه اليسار، مما يجعله أكثر ميلاً للقيام بخطوات أحادية خطرة. بدلاً من ذلك يتعين على الأمير معاملته كطفل، وتحويل طاقاته نحو اليمين عبر حملة عدوانية مستكينة.

كان الدور السلبي (المستكين) بسيطاً: قدم مترنيخ نفسه كشخص مذعن، موافق على أفكار يعارضها في الحقيقة حتى الصميم. وافق على طلب القيصر عقد مؤتمر، مثلاً، مع أنه كان يعارضه شخصياً. ثم خلال المحادثات الخاصة مع القيصر لم يفعل بداية سوى الإصغاء لآرائه، والموافقة عليها بحماسة. وإذا كان القيصر يؤمن بضرورة إظهار الوحدة الأخلاقية، فقد

في أوقات معينة يتعين على المرء التعامل مع الأعداء المستورين، والتأثيرات غير المرئية التي تتسبب إلى الزوايا المعتمة وتؤثر على الناس لحاً. في أوقات كهذه من الضروري تتبع هذه الأشياء إلى موطنها السري، لتحديد طبيعة التأثيرات التي ينبغي التعامل معها.. إن مجهولية مثل هذا التخطيط تتطلب جهداً لا يكل، لكن الأمر يستحق الناء. فحين تنكشف مثل هذه التأثيرات الخفية ويتم تصنيفها، تفقد قوتها على الناس.

«كتاب التحولات»، الصين، نحو القرن الثامن ق.م.

حرص مترنيخ على أن يظهر بهذا المظهر أيضاً، مع أنه عملي أكثر منه أخلاقياً، فقد كان أستاذ الواقعية السياسية. كما أنه امتدح صفات القيصر الشخصية، حسه الأخلاقي مثلاً، الذي كان يعتبره مترنيخ خطراً. وقام بتشجيع القيصر على المضي أبعد في أفكاره.

خلال تجريده القيصر من شكوكه ومقاومته بهذه الطريقة، كان مترنيخ يعمل بعدوانية في الوقت نفسه، فتحرك وراء الكواليس لعزل القيصر عن القوى الأخرى، بحيث يصبح معتمداً عليه. ثم رتّب بذكاء تلك الاجتماعات الخاصة المديدة التي تمكن خلالها من إقناع القيصر، بصورة خفية، بأن الثورة أخطر في الواقع من الوضع القائم، وحوّل حملته المسيحية إلى هجوم على الليبرالية نفسها. أخيراً بعد أن تمكن من تقمص طاقة القيصر وأمزجته وعواطفه ولغته، استطاع مترنيخ أن يستدرجه لإرسال قوات إلى بيدمونت، وهي خطوة ألزمته بالجانب المحافظ وأبعدته عن ليبراليي أوروبا. لم يعد يرتجل تصريحات غامضة مؤيدة لليسار، فقد قام بعمل جدي في الاتجاه المعاكس تماماً. كان انتصار مترنيخ كاملاً.

رغم أن تعبير «العدوانية المستكينة» له وقع سلبي بالنسبة إلى معظمنا، فحين تكون هذه استراتيجية واعية فإنها تتيح لنا قوة داخلية هائلة للتلاعب بالناس وشن الحروب الشخصية عليهم. مثل مترنيخ عليك العمل على جبهتين. أن تظهر بمظهر الموافق على أفكار الآخرين والمتماشي مع أمزجتهم وإرادتهم، على غرار بروتوس تماماً. تذكر هذا: محاولة معارضة الناس مباشرة أو السعي إلى تغيير أفكارهم سيؤدي إلى نتيجة عكسية غالباً. أما الواجهة المستكينة المذعنة فلا تمنحهم شيئاً يمكنهم القتال ضده أو مقاومته. فمسايرتهم تمنحك القدرة على تغيير طاقتهم بالاتجاه الذي تريده كما لو كنت توجه نهراً بدلاً من بناء سدّ في وجهه. وفي الأثناء تبدأ بتغيير أفكارهم سراً مما يجعلهم يتصرفون على النحو الذي تريده. عدم قدرتهم على فهم ما تفعله يمنحك المجال للعمل وراء الكواليس، فتدقق في تقدمهم، وتعزلهم عن الآخرين، وتستدرجهم إلى خطوات خطرة تجعلهم معتمدين على دعمك.

في تلك الأيام انتصرت القوة والسلاح. أما الآن فمكر الثعلب في كل مكان ويصعب العثور على رجل مخلص أو صاحب فضيلة.

الملكة إليزابيث الأولى (1533-1603).

يحسبون أنك حليفهم، لكنك وراء واجهة مذعنة وبشوشة وحتى ضعيفة، تكون الممسك بخيوط اللعبة.

«كان الإنجاز الحقيقي لسياسة مترنيخ أنها أجهزت على الليبرالية الروسية وحققت مستوى من الهيمنة على ألدّ خصوم النمسا عبر الظهور بمظهر المذعن له».

هنري كسينجر، عالم يعاد ترميمه (1957).

مفاتيح الحرب

نحن البشر نعاني من محدودية في قدرتنا على التفكير المنطقي تسبب لنا مشكلات لا تنتهي: حين نفكّر في شخص ما، أو بشيء ما حدث لنا، نميل إلى التفسير الأبسط والأيسر هضماً. فنحكم على شخص نعرفه بأنه طيب أو شرير، لطيف أو لئيم، ونحكم على نواياه بأنها نبيلة أو شيطانية، وعلى حدث ما بأنه إيجابي أو سلبي، مفيد أو مضر، وعلى مزاجنا بأنه حزين أو سعيد. الحقيقة هي أن لا شيء في الحياة على هذا القدر من البساطة. الناس هم مزيج من الصفات الجيدة والسيئة، ونقاط الضعف والقوة. والنوايا التي تدفعهم لفعل شيء ما يمكن أن يكون مفيداً ومضراً لنا في آن معاً، نتيجة لمشاعرهم المتناقضة تجاهنا. وحتى أكثر الأحداث إيجابية تحتوي على جانب سلبي. وغالباً ما نشعر بالسعادة والحزن في آن. لكن اختصار الأمور إلى معايير بسيطة يسهّل علينا التعامل معها، لكن لأنه غير واقعي، فهذا يعني أننا نسيء الفهم والتحليل باستمرار. وبالتالي فمن المفيد لنا أن تتضمن أحكامنا على الآخرين وعلى الأحداث مستويات عدة تولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل لا الخطوط العريضة فقط.

هذا الميل الذي لدينا للحكم على الأمور بمعايير بسيطة يفسر سبب فعالية استراتيجية العدوانية المستكينة (السلبية) ولجوء كثيرين إليها بصورة واعية أم غير واعية. فبالتعريف على أولئك الذين يتصرفون بعدوانية مستكينة هم

بالتوزاي عدوانيون ومستكينون. من الخارج مذعنون وودودون ومحبون. وفي الوقت نفسه يتآمرون داخلياً ويقومون بأفعال عدوانية. غالباً ما تكون عدوانيتهم خفية، وتأتي على شكل أفعال تخريبية صغيرة، وملاحظات مستفزة، لكنها مؤذية للغاية.

حين نكون ضحايا هذا السلوك يصعب علينا أن نتصور أن الأمرين يحدثان في وقت واحد. نستطيع أن نفهم فكرة أن يكون شخص لطيفاً اليوم ولئيماً أو شريراً في اليوم التالي، ونسمي هذا مزاجية. لكن أن يجتمع اللطف واللؤم في وقت واحد فإن هذا يربكنا. نميل إلى أن نتعامل مع ظاهر الناس المستكين كأمر مسلم به، ونتورط عاطفياً بهذا المظهر السار الذي لا يشكّل تهديداً لنا. إذا ما لاحظنا أن ثمة أمراً على غير ما يرام، أي أن ثمة من يقوم ضدنا بشيء عدواني بينما يعاملنا بود، فإن هذا يحيرنا. وارتباكنا هذا يمنح المقاتل العدواني المستكين قوة كبيرة للتلاعب بنا.

هناك نوعان من العدوانية المستكينة. الأول هو الاستراتيجية الواعية على طريقة مترنيخ. والثاني هو السلوك نصف الواعي أو حتى غير الواعي الذي يستعمله الناس طوال الوقت في أمور الحياة اليومية الصغيرة والكبيرة. قد تميل إلى مسامحة أصحاب النوع الثاني، الذين يبدون غير واعين بنتائج أعمالهم، أو لا يقدرون على التحكم بالأمر، لكن غالباً ما يفهم الناس ما الذي يفعلونه أكثر بكثير مما تتخيل، والأغلب أنك تنخدع بمظهرهم العاجز والودود. بصورة عامة غالباً ما نكون متساهلين مع النوع الثاني.

إن مفتاح استعمال العدوانية المستكينة كاستراتيجية واعية وفعالة هو الواجهة التي تقدمها لأعدائك. يجب ألا يتمكنوا من رصد الأفكار السوداء والتآمرية التي تجول في خاطرك.

في العام 1802 كانت تاهيتي تابعة لفرنسا حين ثار العبيد السود بقيادة توسانت لوفرتور (فرانسوا دومينيك). فأرسل نابليون جيشاً ليسحق الثورة، ووقع دومينيك أسيراً بفعل تعرضه للخيانة، وتمّ نقله إلى فرنسا، حيث مات لاحقاً في السجن. بين أهم القادة الذين كانوا مع دومينيك كان رجل يدعى

في هذه الحاشية حول حل مشكلة قيصر، ليست نيتنا أن نتعقب صعود أوكتافيو إلى السلطة منذ وصوله إلى روما لكي يطالب بميراثه، حتى في العام 31 ق.م بمساعدة فسبانيوس أجريبا، هزم أنطوني وكليوباترا في آكتيوم وأصبح سيد العالم الروماني. بل الهدف وصف موجز كيف حل مشكلة قيصر وأسس سلاماً استمر أكثر من قرنين. حين تأمل الإمبراطورية التي ربحها وحكوماتها وشعوبها غير المتجانسة، أدرك أنها أكبر وأكثر تعقيداً من أن يحكمها مجلس مدينة عادي، بل تحتاج إلى حكم أشبه بحكم رجل واحد وأن مشكلته كيف يخفي ذلك. منذ البداية قرر ألا يعبث بدستور الجمهورية أو يتأمل بالمونارشية.. أولاً، في العام 28

جان جاك ديسالين، الذي استسلم للفرنسيين وأصبح يخدم في جيشهم، وساعدهم على إخماد بقايا جيوب الثورة، مما أكسبه تقديرهم له. لكن هذا كله كان حيلة: فحين كان ديسالين يسحق الثوار المتبقين ويسلم أسلحتهم إلى الفرنسيين، كان دائماً يحتفظ سراً ببعضها حتى تكونت لديه ترسانة كبيرة. وفي الأثناء بنى ودرّب جيشاً جديداً في المناطق النائية حيث كان يذهب في مهمات القضاء على الثوار. ثم اختار لحظة انتشار الحمى الصفراء بين الجنود الفرنسيين وحرر تاهيتي نهائياً من السيطرة الكولونيالية.

هناك جذور لعدوانية ديسالين السلبية في الاستراتيجية العسكرية، بما يعرف باسم «الاستسلام الزائف». في الحرب لا يستطيع أعداؤك قراءة أفكارك، فيضطرون إلى الاعتماد على ظاهرك وعلى الإشارات التي تصدر منك لكي يحاولوا معرفة خططك. وفي الأثناء فإن استسلام أي جيش يتبعه فيض من المشاعر وخفض لتيقظ الجميع. المنتصر يبقي عينه على القوات المهزومة، لكن بعد الجهد الذي بذله للنصر سيكون ميالاً إلى أن يكون أقل حذراً من السابق. بالتالي قد يعلن الاستراتيجي الذكي استسلاماً زائفاً، وأنه هزم بالروح والجسد، وحين لا يرى العدو في مظهره ما يناقض ذلك فإنه سيصدقه، بما يتيح له الوقت والمساحة لكي يخطط لهجوم جديد.

في الحرب كما في الحياة يعتمد الاستسلام الزائف على الظاهر المذعن. وديسالين لم يستسلم فحسب بل إنه خدم بفعالية أعداءه السابقين. ولكي تنجح في هذه الاستراتيجية عليك أن تفعل مثله: أظهر ضعفك ومعنوياتك المسحوقة، ورغبتك بالصداقة، وهي حيلة عاطفية ذات قدرة عظيمة على صرف أنظار العدو عن نواياك الفعلية. يجب أن تجيد التمثيل أيضاً، فأي إشارة على التناقض يمكن أن تخرب كل شيء.

في العام 1940 واجه الرئيس فرانكلين روزفلت معضلة. كان قد أشرف على نهاية ولايته الثانية كرئيس، ولديه رغبة بالترشح لمرة ثالثة، وكان ثمة عرف تقليدي في السياسة الأمريكية يقضي بألا يترشح أي رئيس لولاية ثالثة. لكن كان لا يزال أمام روزفلت الكثير من الأمور التي يريد إنجازها.

ق.م رفض كل الألقاب التي كانت تهدف لتذكير الناس بالسلطة الملكية، واتخذ لنفسه لقب «المواطن الأول». كما أنه قبل جميع الأعراف القديمة- المستشارون، التريبيون، الانتخابات الخ. ثالثاً بدلاً من تجاهل مجلس الشيوخ مثلما فعل قيصر حاد عن طريقه واستشار المجلس واسترضاه. أخيراً في 13 كانون ثاني من العام 27 ق.م خلال انعقاد المجلس تخلى عن جميع سلطاته ووضعها في عهدة المجلس والشعب. وحين رجاه المجلس أن يستأنفها وألا يتخلى عن الاتحاد الذي أنقذه استجاب لطلبهم وامتدت سلطته على مناطق واسعة تشمل إسبانيا، الغال، سوريا، سيليشيا وقبرص، بينما بقيت للمجلس السلطة على المناطق الباقية. وبالتالي تمت استعادة وحدة المجلس

فأوروبا منخرطة في حرب ستتورط بها أمريكا في نهاية المطاف، وداخلياً كانت البلاد تمرّ بأوقات عصيبة، وكان روزفلت يريد إكمال برامجه الإصلاحية والاقتصادية. ولو أنه عبر بصراحة عن رغبته في الترشح لولاية ثالثة لكان أثار اعتراضات كثيرة حتى في صفوف حزبه. وقد اتهمه كثيرون أصلاً بأنه لديه ميول ديكتاتورية. لذا قرر روزفلت الحصول على مبتغاه عبر نوع من العدوانية المستكينة.

خلال الأشهر المؤدية إلى مؤتمر الحزب الديمقراطي، الذي سيتم فيه اختيار مرشح الحزب لخوض السباق الانتخابي، عبّر روزفلت مراراً عن عدم اهتمامه بولاية ثالثة. وشجّع آخرين في الحزب على السعي إلى تسميتهم للحلول محله. وفي الوقت نفسه تحدث بلغة حذرة لا تقفل الباب نهائياً على احتمال ترشّحه، ودفع بعدد كبير من الأشخاص لترشيح أنفسهم بحيث لا يعود أي واحد منهم الأبرز أو المفضل. ثم، مع افتتاح أعمال المؤتمر انسحب روزفلت من المشهد، جاعلاً حضوره يتضخم عبر غيابه: من دونه كانت الجلسات بالغة البلادة. ووصلته تقارير تفيد بأن المشاركين في المؤتمر بدأوا يطالبون بحضوره، فترك هذه الرغبة تبلغ ذروتها، ثم جعل صديقه السيناتور ألبن باركلي يضمّن خطابه إلى المؤتمر رسالة من روزفلت: «ليس لدى الرئيس، ولم تكن لديه، أي رغبة في الاستمرار في منصبه، أو في الترشح مجدداً، أو في أن يسميه المؤتمر لهذا المنصب». وبعد دقيقة من الصمت بدأ المحتشدون يهتفون: «نريد روزفلت!»، واستمر ذلك نحو ساعة. وفي اليوم التالي بدأ المندوبون بالتصويت حين علت الصرخات «روزفلت!»، مالئة القاعة مجدداً. تم إدراج اسم الرئيس ضمن الترشيحات، وفاز بفارق كبير من التصويت الأول.

تذكر هذا: ليس من الحكمة أبداً أن تبدو تواقاً للسلطة أو الثروة أو الشهرة. قد يقودك طموحك إلى القمة لكنك لن تكون محبوباً وستشكل هذه اللاشعبية مشكلة لك. من الأفضل أن تخفي مناوراتك الساعية إلى السلطة: فأنت لا تريدها لكنها فرضت عليك. حين تكون مستكيناً وتجعل

والشعب،لكن في الواقع لأن هذه المناطق الواسعة تحت سيطرته تشمل غالبية الجيش ومصر التي حكمها كملك، فإن أسس السلطة السياسية وصلت على يديه. وبعد ثلاثة أيام أسبغ عليه المجلس لقب «أغسطس قيصر».

«يوليوس قيصر»، ج. ف. سي، فولر، 1965.

الآخرين يأتون إليك هو شكل رائع من العدوانية.

تستطيع أعمال التخريب الخفية فعل العجائب في استراتيجية العدوانية المستكينة لأنك تستطيع تمويهها وراء واجهتك الودودة المذعنة. هكذا تفوق المخرج السينمائي ألفرد هتشكوك على المنتج دافيد سلزنيك، الذي اعتاد أن يقلب سيناريوات أفلامه على النحو الذي يحبه، ثم أن يظهر في موقع التصوير لكي يحرص على أنه يتمّ تصويره كما يشاء. وخلال زيارات كهذه كان يحرص هتشكوك على أن تتعطّل الكاميرا فجأة أو لا يضع فيلماً بداخلها، وحين يصل الفيلم إلى مرحلة المونتاج فإن إعادة التصوير ستكون مكلفة ومستحيلة. وفي الأثناء كان المخرج يظهر بمظهر السعيد برؤية المنتج، والمتعجب في حال لم تعمل الكاميرا أو اتضح أنه لم يكن ثمة شريط في داخلها.

إن العدوانية المستكينة شائعة جداً في الحياة اليومية، بحيث عليك أن تعرف كيف تلعب بدفاعية أحياناً وبهجومية في أحيان أخرى. وفي أي حال من الأحوال استعمل هذه الاستراتيجية بنفسك؛ إنه من المؤثر جداً أن تقلل من ترسانتك القتالية أحياناً، لكن عليك أن تعرف أيضاً كيف تتعامل مع العدوانيين المستكينين نصف الواعين المنتشرين بكثرة في العالم المعاصر، وأن تدرك نواياهم قبل أن ينالوا منك، بحيث تتمكن من الدفاع عن نفسك ضد هذا الشكل الغريب من الهجوم.

أولاً، عليك أن تفهم لماذا أصبحت العدوانية المستكينة منتشرة إلى هذا الحدّ. في عالم اليوم، التعبير عن النقد الجارح أو المشاعر السلبية تجاه الآخرين أصبح أمراً غير مقبول، فالناس باتوا يأخذون النقد على محمل شخصي جداً. أكثر من ذلك ينبغي تجنب النزاع بأي ثمن كان. وهناك ضغط اجتماعي مفروض على الأفراد لكي يعجبوا ويرضوا أكبر عدد ممكن من الناس. لكن تكوين الأفكار والمشاعر السلبية والعدوانية تجاه الآخرين هو جزء من الطبيعة البشرية. وجراء عدم قدرتهم على التعبير صراحة عن مشاعرهم دون الخوف

لأَنَّهُ لَيسَ عَدُوٌّ يُعَيِّرُنِي فَأَحْتَمِلَ. لَيْسَ مُبْغِضِي تَعَظَّمَ عَلَيَّ فَأَخْتَبِئَ مِنْهُ. بَلْ أَنْتَ إِنْسَانٌ عَدِيلِي، إِلْفِي وَصَدِيقِي، الَّذِي مَعَهُ كَانَتْ تَحْلُو لَنَا الْعِشْرَةُ. إِلَى بَيْتِ اللهِ كُنَّا نَذْهَبُ فِي الْجُمْهُورِ. لِيَبْغَتْهُمُ الْمَوْتُ. لِيَنْحَدِرُوا إِلَى الْهَاوِيَةِ أَحْيَاءً، لأَنَّ فِي مَسَاكِنِهِمْ، فِي وَسْطِهِمْ شُرُوراً.. أَلْقَى يَدَيْهِ عَلَى مُسَالِمِيهِ. نَقَضَ عَهْدَهُ. أَنْعَمُ مِنَ الزُّبْدَةِ فَمُهُ، وَقَلْبُهُ قِتَالٌ. أَلْيَنُ مِنَ الزَّيْتِ كَلِمَاتُهُ، وَهِيَ سُيُوفٌ مَسْلُولَةٌ.

العهد القديم، المزامير.

من كره الآخرين لهم، فقد بات الناس يلجأون أكثر فأكثر إلى نوع من العدوانية المستكينة الدائمة.

غالباً ما تكون تصرفاتهم غير مؤذية: قد يتأخرون عمداً عن موعد ما، أو قد يبدون تعليقاً يخفي شيئاً من السخرية، أو يعرضون المساعدة من دون أن يقدموها حقاً. من الأفضل تجاهل مثل هذه التكتيكات، دعها تمر عليك كجزء من تيار الحياة اليومية المعاصرة، ولا تأخذها بصورة شخصية. هناك معارك أهم عليك خوضها.

بيد أنه هناك أشكال مؤذية من العدوانية المستكينة تأتي عبر أفعال تسبب ضرراً فعلياً. كأن يتصرف زميل ما بودّ تجاهك ويقول من وراء ظهرك أشياء تسبب لك المشكلات. أو كأن تدخل شخصاً إلى حياتك فيقوم بسرقة أحد أغراضك القيمة. أو كان ينجز موظف عملاً ما لصالحك لكن ببطء وبشكل سيئ. هذه الأنماط من الناس تؤذي لكنها ماهرة في تجنّب اللوم على أفعالها، إذ يقوم أسلوب عملها على خلق ما يكفي من الشك بأنها فعلاً المسؤولة عن الفعل العدواني، فتبدو بريئة وعاجزة، بل الضحية الفعلية في المسألة برمتها. إن إنكار هؤلاء الأشخاص أي مسؤولية عما جرى شيء مربك: فأنت تشك بأنهم فعلوا شيئاً ما لكنك لا تستطيع إثبات ذلك، أو الأسوأ، إنهم ماهرون فعلاً بحيث يشعرونك أنت بالذنب لمجرد أنك فكرت بأنهم ارتكبوا خطأ ما. وإذا ما قمت، في خضم إحباطك، بالتهجم عليهم، فإنك تدفع ثمناً باهظاً: سيركزون الانتباه على غضبك وردك العدواني ومبالغتك، فيضللونك عن المناورات العدوانية المستكينة التي أوصلتك أساساً إلى هذا الغضب. إن الإحساس بالذنب الذي ينتابك هو علامة على قوتهم عليك. بالتأكيد يمكنك التعرف على أنماط العدوانية المستكينة المؤذية من خلال قوة العواطف التي ولدتها لديك، والتي لا تتمثل في الانزعاج السطحي فحسب، بل بمشاعر الارتباك والارتياب وعدم الأمان والغضب.

لكي تهزم المقاتل العدواني المستكين عليك أن تعمل أولاً على نفسك. وهذا يعني أن تكون واعياً للتكتيكات التي تعمل على تحميلك الملامة منذ

يمثل التعبير نموذجاً في الأدب العالمي: شخص له وجه مبتسم وقلب لئيم، يسمى «النمر المبتسم» في الفولكلور الصيني.

«**حيل الحرب**»، 1991.

ليس بالمرضي محاولة كسب السيطرة في علاقة ما، فجميعنا نفعل ذلك، لكن حين يحاول أحدهم تحقيق هذه السيطرة بينما ينكرها فهذا تصرف ينطوي على عوارض مرضية. في أي علاقة تستقر كما بين زوج وزوجته يتوصل الطرفان إلى اتفاقات حول من يسيطر على أي ناحية من العلاقة.. ويصبح الأمر مرضياً بالمعنى النفسي حين يحاول أحد الطرفين بالمناورة تحديد سلوك الطرف الآخر بينما ينكر ذلك. الزوجة في علاقة كهذه تجبر زوجها على الاهتمام بالمنزل بطريقة ترفض الاعتراف أنها تطالب

البداية. تخلص من أي إحساس بالذنب قد ينشأ لديك. فكيد هؤلاء الأشخاص يمكن أن يكون عظيماً، فيستعملون الإطراء لإيقاعك في شباكهم، واللعب على إحساسك بعدم الأمان. غالباً ما يكون ضعفك الخاص الذي يوقعك في حبال الديناميكية العدوانية المستكينة. فكن منتبهاً لذلك.

ثانياً، حين تدرك أنك تتعامل مع شكل خطر من هذه الاستراتيجية فإن الحركة الأذكى التي يمكنك القيام بها، هي فك الارتباط، لكي تخرج هذا الشخص من حياتك، أو على الأقل لكي تنفعل عاطفياً فيستغل ذلك ضدك. تحتاج إلى الاحتفاظ بهدوئك. أما إذا كان الشخص الذي يمارس ذلك شريكاً في علاقة لا يمكنك الانفصال عنه، فإن الحل الوحيد هو أن تجد طريقة تجعل بها هذا الشريك غير مرتاح في تعبيره عن أي مشاعر سلبية تجاهك أو تشجيع هذه المشاعر على البروز. قد يكون هذا صعباً في البداية، لكنه سيذيب حاجته إلى التصرف بسرية، وغالباً ما يسهل أكثر التعامل مع الانتقادات الصريحة من أعمال التخريب السرية.

كان لدى الإسباني هرمان كورتيز الكثير من الجنود العدوانيين المستكينين في الجيش الذي غزا به المكسيك، وكانوا يتظاهرون بقبولهم لقيادته لهم، ويتآمرون داخلياً عليه. لم يواجههم كورتيز أو يتهمهم، ولا انفجر غاضباً في وجوههم، بل تمكن بصمت من معرفتهم ومعرفة نواياهم، ثم رد على النار بالنار، محتفظاً بظاهر ودي لكن مشتغلاً من وراء الكواليس لكي يعزلهم ويستدرجهم للقيام بهجمات يكشفون فيها عن أنفسهم. إن الاستراتيجية المضادة الأكثر فعالية تجاه العدوانية المستكينة هي العمل بسرية مع الأشخاص الذين يمارسونها، بحيث تتمكن من تحييد قواهم. يمكنك أن تحاول هذا أيضاً مع الأشخاص الأقل أذية، الذين يتأخرون عمداً مثلاً، فتجعلهم يتجرعون الكأس نفسها وتنبههم إلى تأثير أفعالهم.

في أي حال من الأحوال عليك ألا تمنح الشخص العدواني المستكين الوقت أو المجال للحركة، وإلا فسيعثر على شتى الطرق التي تمكنه من إيذائك. أفضل دفاع هنا هو أن تكون حساساً تجاه أي تعبيرات عن العدوانية المستكينة التي

بها، قد تتعرض لنوبات دوخة غامضة أو حساسية ضد الصابون أو أنواع عدة من النوبات التي تتطلب أن تتمدد بصورة منتظمة. زوجة كهذه تحدد تصرفات زوجها بينما تنكر أنها تفعل ذلك، ففي نهاية الأمر هي لا تستطيع التحكم بنوبات الدوخة. حين يحاول أحدهم تحديد تصرفات شخص آخر بينما ينكر ذلك تصير العلاقة غريبة بطريقة ما. على سبيل المثال حين تطلب زوجة من زوجها أن يكون في البيت كل ليلة لأنها تصاب بنوبات قلق حين تترك وحيدة، فإنه لا يستطيع أن يلحظ أنها تسيطر على تصرفاته لأنها لا تطلب منه أن يكون في البيت، فالقلق وتصرفها غير إرادي. ولا يستطيع أيضاً أن يرفض سيطرتها عليه للسبب نفسه.

«استراتيجيات العلاج النفسي»، جاي هايلي، 1963.

يمارسها المحيطون بك وأن تظل متحرراً داخلياً من تأثيرهم الباطني.

صورة

النهر. أحياناً يتدفق بقوة عظيمة، ويتسبب بأضرار غير متوقعة. محاولتك أن تقيم سداً في وجهه وستضاف إلى خطره وزخمه. بدلاً من ذلك حول مساره، واجعل قوته تخدم أهدافك.

حجة

«كما تحتّ نقاط المياه الصخرة، كذلك يستطيع الضعيف والمحتاج أن يخضع الصلب والقوي» صن هايشين، حيل الحرب (1991).

نقض

إن نقض الاستكانة العدوانية هو العدوانية المستكينة، أي أن تظهر بوجه عدواني بينما تبقى داخلياً هادئاً ولا تقوم بأي عمل عدائي. الهدف هنا هو التقليد: ربما تعرف أنك الأضعف بين الطرفين وتأمل بأن تثني عدوك عن مهاجمتك عبر الظهور بمظهر عنيف. فحين يرى العدو شكلك هذا سيصعب عليه أن يتصور أنك لا تنوي على فعل شيء. بصورة عامة، تقديم نفسك على عكس حقيقتك هو طريقة جيدة لإخفاء استراتيجياتك.

33

ازرع بذور القلق والذعر

عبر أعمال إرهابية

استراتيجية رد الفعل المتسلسل

يُمثل الإرهاب الطريقة القصوى لشلّ إرادة الناس للمقاومة ولتدمير قدرتهم على التخطيط لرد استراتيجي. وقوة كهذه يمكن تحقيقها عبر ممارسة العنف بشكل متسلسل يولد إحساساً دائماً بالتهديد، وذكراً ينتشر ويمتد بين الناس. الهدف من حملة إرهابية ليس تحقيق النصر في ساحة المعركة بل التسبب بأقصى قدر من الفوضى واستفزاز الطرف الآخر للقيام بردة فعل يائسة. حين يذوب استراتيجي الإرهاب سراً بين الناس، ويوصل أفعاله عبر وسائل الإعلام الجماهيرية فإنه يخلق الوهم بأنه موجود في كل مكان وأنه أقوى بكثير مما هو عليه في الواقع. إنها حرب أعصاب. ينبغي ألا يستسلم ضحايا الإرهاب للخوف أو حتى الغضب، ولكي يضعوا أفضل استراتيجية مضادة عليهم أن يحافظوا على توازنهم. في وجه حملة إرهابية، فإن عقلانية المرء هي خط دفاعه الأخير.

تشريح الذعر

في أصفهان (إيران اليوم)، عند نهاية القرن الحادي عشر، بدأ «نظام الملك» الوزير القوي لدى السلطان ملكشاه، حاكم الإمبراطورية الإسلامية العظيمة في ذلك الوقت، يشعر بتهديد صغير إنما مزعج. كان ثمة فرقة تعيش في شمال بلاد فارس تدعى «الإسماعيلية النزارية» (الباطنية)، وهي ديانة تمزج بين الصوفية والقرآن. وقد جنّد قائدهم حسن الصباح آلاف الأشخاص الذين نفروا من السيطرة المطبقة على الممارسات السياسية والدينية. وكان نفوذ الإسماعيليين آخذاً في الازدياد، لكن ما كان يقلق نظام الملك هو تلك السرية المطلقة التي يعملون بها: كان مستحيلاً معرفة من تحولوا إلى هذه الفرقة، لأنهم كانوا يبقون ذلك سراً.

«أيها الإخوة»، يقول شاعر اسماعيلي «حين تأتي ساعة النصر، ببركة العالَمين معنا، فإن مقاتلاً واحداً على رجليه يستطيع أن يرهب ملكاً لديه ألف فارس خيال».

«الحشاشون»، برنار لويس، 1967.

راقب الوزير تحركاتهم بقدر ما كان متاحاً له ذلك، حتى سمع أخيراً أخباراً دفعته إلى التحرّك. فعلى مرّ السنين تمكن آلاف الإسماعيليين من التسلل إلى قلاع مهمة والاستيلاء عليها تحت راية حسن الصباح. وقد منحهم هذا السيطرة على جزء من شمال بلاد فارس، وشكلوا نوعاً من الدولة المستقلة ضمن الإمبراطورية. كان نظام الملك ميالاً إلى السلم لكنه أدرك خطر السماح لطوائف مثل الإسماعيلية بالازدهار. فمن الأفضل اجتثاثهم باكراً من مواجهة الثورة لاحقاً. فأقنع عام 1092 السلطان بإرسال جيشين لإسقاط القصور وتدمير هذه الفرقة.

كانت القلاع حصينة والأرياف المحيطة بها مليئة بالمتعاطفين مع الإسماعيليين. فتحولت الحرب إلى مواجهة جامدة، وتدريجياً أجبر جيشا السلطان على التراجع. كان على نظام الملك إيجاد حلّ آخر، ربما فرض قوة احتلال على المنطقة برمتها، لكن بعد بضعة أشهر حين كان مسافراً من أصفهان إلى بغداد اقترب صوفي من عربة الوزير واستل خنجراً كان يخبئه في ثنايا ثيابه وطعن الوزير حتى الموت. واتضح أن القاتل ليس إلا إسماعيلياً متنكراً بهيئة صوفي مسالم، واعترف بأن حسن الصباح أرسله للقيام بهذه المهمة.

بعد نظام الملك بأسابيع توفي (ملكشاه) لأسباب طبيعية. وكان موته يشكّل خسارة في أي وقت، لكن في غياب الوزير البارع الذي يمكنه الإشراف على الخلافة، انحدرت الإمبراطورية إلى حقبة من الفوضى استمرت سنوات عدة. وبحلول العام 1105 استعيد الاستقرار إلى حدّ ما، وعاد التركيز إلى مواجهة الإسماعيليين. بجريمة واحدة تمكنت هذه الفرقة من بث الاضطراب في الإمبراطورية بأسرها، فكان ينبغي تدميرهم، فجيشت حملة عسكرية جديدة ضدهم. وسرعان ما اتضح أن اغتيال نظام الملك لم يكن مجرد انتقام كما بدا وقت حدوثه، بل سياسة تنتهجها هذه الفرقة، طريقة جديدة ومرعبة لشن الحرب. خلال السنوات القليلة التالية تم اغتيال أعضاء أساسيين في إدارة السلطان الجديد محمد بن ملكشاه، خلال أداء الصلاة أو أي طقس ديني آخر، حيث كان يبرز شخص من بين الحشد ويطعن الشخص المستهدف بخنجره. وكان هذا يحدث غالباً في وضح النهار، وإن كان هناك حالات اغتيل فيها أشخاص في أسرتهم بعد أن تم اختراق منازلهم.

إن الخسائر التي نعتاد عليها تصبح أقل تأثيراً فينا.

الشاعر الروماني جوفينال، ما بين القرنين الأول والثاني م.

سرت موجة من الذعر في أوصال الإمبراطورية. كان من المستحيل تمييز الإسماعيليين الذين كانوا منضبطين وصبورين ويجيدون فن الاحتفاظ بمعتقداتهم لأنفسهم والتأقلم في أي مكان. ولم تقدم التحقيقات مع القتلة معلومات مفيدة، إذ كانوا يتهمون تحت التعذيب أشخاصاً في بطانة السلطان بأنهم جواسيس مأجورون للإسماعيليين أو أتباع سريون. ولم يكن ممكناً معرفة إذا كانوا يخبرون الحقيقة أم لا، لكن الشكوك كانت تطال الجميع.

أصبح قضاة السلطان ووزراؤه يحيطون أنفسهم بالحراس ويرتدون الدروع الثقيلة المزعجة. وفي مدن معينة لم يكن مسموحاً لأحد بالانتقال من بيت إلى آخر من دون تصريح، مما أشاع الاستياء بين المواطنين وسهّل على الإسماعيليين تجنيدهم. كثيرون صاروا يجدون صعوبة في النوم ليلاً، وفقدوا ثقتهم بأقرب أصدقائهم، وانتشرت الشائعات والأخبار عن أشخاص تحول الارتياب لديهم إلى هوس هذياني. وسادت الفرقة بين أفراد الطبقة الحاكمة، بين داعين إلى حلّ جذري يقضي على حسن الصباح، وآخرين يؤيدون

التفاوض معه كحل وحيد.

وبينما سعت الإمبراطورية لقمع الإسماعيليين استمرت الاغتيالات لكن بطريقة عشوائية. فكانت تمرّ أشهر دون حصول أي جريمة، ثم فجأة يحدث اغتيالان في أسبوع واحد. لم يكن من إيقاع ثابت أو سبب محدد لاختيار التوقيت أو الشخص. وحاول المسؤولون العثور على نظام ما يحكم عمليات الاغتيال، محللين كافة تحركات الإسماعيليين، حتى أصبحوا، من دون أن يدروا محكومين بهاجسهم.

في العام 1120 قرر السلطان الجديد أحمد سنجر التحرك ضدّ الإسماعيليين، فخطط لحملة عسكرية كبرى للسيطرة على قلاعهم وتحويل المنطقة المحيطة بهم إلى معسكر مسلح. واتخذ احتياطات قصوى منعاً لاغتياله، مبدلاً إجراءات نومه وسامحاً فقط للذين يعرفهم معرفة وثيقة بالاقتراب منه، معتقداً أنه بضمان أمنه الشخصي سيظل متحرراً من الذعر المحيط به.

بينما مضت قدماً الاستعدادات للحرب الجديدة، أرسل حسن الصباح سفيراً بعد السفير إلى السلطان، عارضاً التفاوض لإنهاء القتال. لكن طرد جميع هؤلاء السفراء. يبدو أن المعادلة انقلبت، وأن الإسماعيليين هم الخائفون الآن.

قبل فترة قصيرة من انطلاق الحملة، استيقظ السلطان ذات صباح ليجد خنجراً مغروساً في الأرض على بعد بضعة أقدام منه. كيف وصل إلى هناك؟ ما الذي يعنيه ذلك؟ كلما فكّر في الأمر أكثر زاد ارتجافه ذعراً – كانت رسالة واضحة. لم يخبر أحداً بهذا الأمر، إذ بمن يمكنه الوثوق. حتى زوجاته أصبحن عرضة للشك. وفي نهاية اليوم، كان منهاراً عاطفياً. تلك الليلة وصلته رسالة من الصباح: «ألست أرجو خير السلطان، إن ذلك الخنجر الذي عثرت عليه مغروزاً في الأرض الصلبة كان يمكن أن يكون مزروعاً في صدره الرقيق».

طفح الكيل بسنجر. لم يعد قادراً على عيش يوم إضافي على هذا النحو.

خلال رحلتهم ألغى بيساندر والآخرون الديمقراطيات في المدن الإغريقية. وأخذوا معهم من بعض الأماكن جنود مشاة أضافوهم إلى قواتهم، وهكذا وصلوا إلى أثينا. وهناك وجدوا أن معظم المهمة قد أنجزت من قبل أعضاء حزبهم المعادي للديمقراطية. شكل بعض الشبان مجموعة من أنفسهم واغتالوا من دون أن يعرفهم أحد شخصاً يدعى كان من القادة الأساسيين في الحزب الديمقراطي.. وكان هناك آخرون اعتبروهم غير مرغوب بهم وتخلصوا منهم بسرية.. وقد خاف أهل أثينا حين رأوا أعدادهم ولم يعد يجرؤ أحد على معارضتهم. وإذا ما تجرأ أحدهم على ذلك فسرعان ما يتم العثور على طريقة مناسبة للتخلص منه، ولا أحد كان يحاول

لم يكن مستعداً للعيش في خوف دائم، وبات عقله مسكوناً بالشكوك. ففكر أنه من الأفضل التفاوض مع هذا الشيطان. ألغى الحملة وعقد السلم مع الصباح.

خلال السنوات التالية

خلال السنوات التالية تنامت قوة الإسماعيليين السياسية وتمددت إلى سوريا، واتخذ القتلة فيها صيتاً أسطورياً، فبعد تنفيذهم الاغتيال كانوا يبقون في مكانهم حتى يتم اعتقالهم ثم تعذيبهم وقتلهم، لكن سرعان ما يظهر غيرهم ويستمرون في المهمة التي يبدو أن لا شيء يمكن أن يثنيهم عنها. بدوا مهووسين بقضيتهم ومكرسين كلياً لها. بعضهم أسماهم «الحشاشين» من الكلمة العربية «الحشيشة» لأنهم كانوا يتصرفون كالمخدّرين. وحين سمع الغزاة الصليبيون بقصصهم تحولت كلمة «حشاشين» تدريجياً إلى كلمة «قتلة» (أساسين)، وأصبحت جزءاً من اللغة.

تفسير

كان يعمل حسن الصباح لتحقيق هدف واحد: خلق دولة لفرقته في شمال فارس، وإيجاد الظروف المناسبة لها للاستمرار والازدهار ضمن الإمبراطورية الإسلامية. ونظراً إلى قلة أعداد أنصاره نسبياً وحجم القوى الواقفة ضده، لم يكن يأمل بأكثر من ذلك، فوضع استراتيجية شكّلت بداية استعمال الإرهاب في التاريخ لتحقيق أهداف سياسية. وكانت خطته بسيطة جداً. في العالم الإسلامي، ذلك الذي يحظى بالاحترام ويتمتع بنفوذ واسع، يجعل موته كافياً لبث الفوضى. فاختار ضرب أولئك القادة، لكن بطريقة عشوائية نوعاً ما: كان يستحيل تعيين نظام ما يحكم خياراته، واحتمال أن يكون كل شخص هو الضحية التالية كان أمراً يفوق الاحتمال. وفي حقيقة الأمر، كان الإسماعيليون، باستثناء القلاع التي تحصنوا فيها، ضعفاء وهشين، لكن عبر تسريب الرجال بصبر إلى قلب الحكم، تمكن الصباح من خلق وهم

التحري عن هذه الجرائم أو التصرف ضد اولئك المتهمين بارتكابها. بل ظل الناس صامتين وكانوا في حال من الرعب بحيث ظنوا أنفسهم محظوظين لأنهم لم يقتلوا حتى ولو لم يكونوا قد قالوا شيئاً. تخيلوا أن هذا الحزب الثوري أكبر بكثير من حجمه الفعلي، وفقدوا كل ثقتهم بأنفسهم، مع عجزهم عن العثور على حقائق بسبب حجم المدينة ولأن معرفتهم كانت ناقصة عن بعضهم البعض.. في أنحاء الحزب الديمقراطي كان الناس يتشككون ببعضهم بعضاً، ويعتقد كل منهم أن الآخر مسؤول عما يجري.

«**تاريخ الحرب البيلوبونية**»، **ثوكيديدس، نحو 460-399 ق.م**

أنهم موجودون في كل مكان. ولم يسجّل طوال حياته أكثر من خمسين قاتلاً لكنه كسب عبرهم قوة سياسية كبيرة كما لو كان لديه جيش جرار.

وهذه السلطة لم يكن ممكناً تحقيقها بإخافة الأفراد فقط. بل كان الأمر يعتمد على التأثير الذي تحدثه الاغتيالات على عموم المجتمع. القادة الأضعف ضمن النظام كانوا الأكثر استسلاماً للارتياب وبالتالي ساهموا في نشر شائعات جعلت الأكثر قوة منهم يصابون بالذعر أيضاً. وحين تجد مجموعة نفسها أسيرة الذعر على هذا النحو فإنها تفقد توازنها وتصبح عرضة للسقوط عند أصغر ضربة. وحتى الأقوى والأشدّ عزماً ستصيبهم العدوى في نهاية المطاف، مثلما حدث مع السلطان سنجر: محاولته لضمان أمنه والظروف القاسية التي أخضع نفسه لها لتأمين حمايته، تعكس أنه كان تحت تأثير الذعر. خنجر واحد مغروس بالأرض كان كافياً لإفقاده صوابه.

افهم هذا: إننا جميعاً قابلون للتأثر بعواطف المحيطين بنا. ويصعب علينا غالباً أن نتصور عمق تأثرنا بالأمزجة السائدة ضمن مجموعتنا. وهذا ما يجعل اللجوء إلى الإرهاب فعالاً وخطراً إلى هذا الحدّ: ببعض العنف المؤقّت جيداً، تستطيع مجموعة من القتلة نشر القلاقل والأفكار المثبطة. فالأفراد الأضعف ضمن المجموعة المستهدفة يستسلمون لأعظم مخاوفهم، وينشرون القلق والشائعات التي تسيطر تدريجياً على الجميع. وقد يرد القوي بغضب وعنف على الحملة الإرهابية، لكن هذا يظهر فحسب نيل الذعر منهم، إذ باتوا ينفعلون بالأحداث بدلاً من التفكير باستراتيجية، وهذه علامة على الضعف لا القوة. في الظروف الطبيعية قد يتمكن الأفراد المرتعبون من استعادة توازنهم العقلي مع الوقت، خصوصاً حين يكونون محاطين بأشخاص هادئين. لكن هذا شبه مستحيل ضمن مجموعة مذعورة.

مع تضخم المخيلة المذعورة يتخذ القتلة حجماً يفوق حجمهم الطبيعي، فيبدون قادرين على فعل أي شيء في أي زمان. وكما أثبت حسن الصباح

فإن زمرة من الإرهابيين يمكنها أخذ إمبراطورية بأسرها رهينة لهم بضربات قليلة جيدة الإعداد تطاول نفسية المجموعة. وما أن تسيطر العواطف على قائد المجموعة – فاستسلم أو شن حملة مضادة غير استراتيجية، حتى يصبح نجاح الحملة الإرهابية كاملاً.

«إن النصر لا يكتسب بعدد الذين يقتلون، بل بعدد الذين يخافون».
مثل عربي.

مفاتيح الحرب

إننا عرضة في سياق حياتنا اليومية إلى شتى أنواع المخاوف التي ترتبط عادة بأمور محددة: احتمال أن يؤذينا أحدهم، تفاقم مشكلة معينة، المرض أو حتى الموت. وفي أوج أي خوف عميق تشل قدراتنا العقلية ونحن نتأمل الأمور السيئة التي يمكن أن تحدث لنا. وإذا استمر هذا الوضع طويلاً أو كان بالغ الكثافة، فإنه يجعل الحياة لا تحتمل، لذا نجد طرقاً لتجنب هذه الأفكار ونخفف مخاوفنا. ربما ننصرف إلى مشاغل حياتنا اليومية: العمل، الروتين الاجتماعي، الأنشطة مع الأصدقاء. وقد يساعدنا الدين أو أي شكل من نظم الإيمان مثل الإيمان بالعلم والتكنولوجيا. وهذه المعتقدات والمشاغل تصبح الأرض التي نقف عليها وتبقينا قادرين على السير من دون ذلك الشلل الذي يحدثه الخوف.

غير أنه، تحت وطأة ظروف معينة، يمكن أن تنشق هذه الأرض، ولا يعود ثمة ما نستطيع أن نسند أنفسنا إليه. وثمة عبر التاريخ نوع من الجنون الذي يهيمن على البشر أثناء الكوارث، مثل زلزال كبير، أو وباء ما، أو حرب أهلية. أكثر ما يزعجنا في هذه الأوضاع ليس حدثاً مخيفاً محدداً حصل مؤخراً، فنحن نملك قدرة هائلة على تجاوز أي شيء مرعب والتأقلم معه. بل المستقبل غير الأكيد، الخوف من أن أموراً أكثر رعباً ستحدث، وأننا سنعاني قريباً من مأساة تفوق احتمالنا، وهذا ما يحطّم أعصابنا. إذ لا يسعنا اجتثاث

هذه الأفكار بالروتين أو الدين، إذ يصبح الخوف وباءً ومكثفاً، وتصبح عقولنا محاصرة بشتى الأفكار غير العقلانية. تصبح المخاوف المحددة أكثر عمومية. وينتشر الذعر بين المجموعة.

هذا هو جوهر الإرهاب: خوف كثيف ومهيمن لا نستطيع التعامل معه أو التخلص منه بطريقة اعتيادية. هناك الكثير من اللايقين، والكثير من الأمور المرعبة التي يمكن أن تحدث لنا.

خلال الحرب العالمية الثانية، حين قصف الألمان لندن، لاحظ علماء النفس أنه حين يكون القصف متواتراً ومنتظماً إلى حدّ ما، يصبح سكان المدينة خدرين تجاهه، يعتادون على صخبه وإزعاجه وحتى على قوة سفكه للدماء. لكن حين كان القصف عشوائياً ومفاجئاً، فقد كان الخوف يتحول إلى رعب. كان أصعب بكثير التعامل مع القلق النابع من عدم معرفة أين ومتى ستكون الضربة التالية.

حين الصدمة الداخلية تصل إلى ذروتها تسلب الرجل الوضوح والتفكير السليم. في حالة كهذه من المستحيل التصرف بذهن حاضر. فمن الأفضل الركون إلى السكون حتى يستعاد هذا الوضوح.

«كتاب التحولات»، الصين، نحو القرن الثامن ق.م.

أحد قوانين الحرب والاستراتيجية أنه للوصول إلى ميزة على العدو يتمّ اختبار وتجربة كل شيء.

وهكذا، فإن المجموعات والأفراد الذين رأوا القوة الهائلة للإرهاب على البشر، وجدوا طريقة لتحويله إلى استراتيجية. البشر كائنات حاذقة، تتمتع بالموارد والقدرة على التكيف. وطريقة شلّ إراداتهم وتدمير قدرتهم على التفكير هو بث الاضطراب والإرباك والخوف العظيم.

مثل هذه الاستراتيجية القائمة على الإرهاب تتخذ شكل أفعال التدمير النموذجية. وقد كان المغول سادة هذا الفن. كانوا يسوون بالأرض بعض المدن هنا وهناك بأفظع طريقة ممكنة. مما جعل أسطورتهم المرعبة تنتشر سريعاً، ومع دنوّهم من مدينة ما كان الذعر ينشأ بين الناس غير القادرين إلا على تصور الأسوأ. فكانت المدن تستسلم غالباً دون قتال، وهو هدف المغول الأساس، فكجيش صغير نسبياً وبعيد عن موطنه لم يكن يستطيع تحمل حصار طويل وحرب مديدة.

هذا الإرهاب الاستراتيجي يمكن أيضاً استعماله لأهداف سياسية لجعل

مجموعة أو أمة تتحد معاً. في 1792 كانت الثورة الفرنسية تخرج عن السيطرة، وكانت الجيوش الأجنبية على وشك غزو فرنسا التي كانت بالغة الانقسام. لكنّ الراديكاليين بقيادة روبسبيير واجهوا هذا التهديد من خلال المبادرة إلى شن الحرب على المعتدلين، من خلال ما يعرف بحقبة الإرهاب. فوجهت إلى الآلاف تهمة معاداة الثورة وأرسلوا إلى المقصلة. لم يكن أحد يعرف من سيكون الضحية التالية. ومع أن الراديكاليين كانوا قلة، لكن بنشرهم الخوف والقلق تمكنوا من شلّ إرادة خصومهم. ومن المفارقة فإن حكم أو حقبة الإرهاب الذي أنتج كلمات مثل «إرهاب» و«إرهابي» أنتج أيضاً درجة من الاستقرار.

ورغم أن جيوشاً كبرى وأمماً بأكملها يمكن أن تلجأ إلى استراتيجية الإرهاب، فهي أكثر فعالية حين تستعملها المجموعات قليلة العدد. والسبب بسيط: استعمال الإرهاب يتطلب عادة إرادة قتل المواطنين الأبرياء باسم قضية أكبر ولهدف استراتيجي. وعلى مر القرون، مع استثناءات قليلة كالمغول، لم يكن القادة العسكريون مستعدين للذهاب إلى هذا الحدّ. وفي الأثناء فإن دولة تمارس الإرهاب على مواطنيها يمكن أن تطلق الشياطين الكامنة وتخلق فوضى يصعب عليها السيطرة عليها. لكن المجموعات الصغيرة ليس لديها مثل هذه المشكلة. ولأنهم قليلو العدد لا يمكنهم أن يطمعوا بشن حرب تقليدية أو حتى حرب عصابات، فيصبح الإرهاب ملاذهم الأخير. وحين تكون معركتهم مع جيش كبير فإنهم غالباً يكونون يائسين، ولديهم قضية يلتزمون بها كلياً. الاعتبارات الأخلاقية لا معنى لها بالمقارنة. وبث الفوضى هو جزء من استراتيجيتهم.

وقد كان الإرهاب محصوراً طوال قرون بأدواته: السيف، السكين، البندقية، وكل أدوات القتل الفردي. ثم في القرن التاسع عشر أدت حملة واحدة إلى ابتكار راديكالي، أدى إلى ولادة الإرهاب كما نعرفه اليوم.

في نهاية العقد السابع من القرن التاسع عشر، كانت مجموعة من الراديكاليين الروس، وغالبيتهم من المثقفين، تحاول التحريض على ثورة

أساس حروب المغول كان الإرهاب المطلق. كانت المجازر والسلب والنهب والتعذيب ثمن الهزيمة، سواء أفرضت بالقوة أم عبر التفاوض.. كان هذا الإرهاب يطبق ليسلب الضحية إرادة المقاومة، وقد أجدت هذه السياسة نفعاً قصير الأمد، بحيث أن جيوشاً برمتها انقسمت لدى سماعها أخبار اقتراب المغول، كما شل أعداء كثر قبل أن يعبر جيش منغولي حدودهم.

«فن الحرب البرية»، دافيد شاندلر، 1974.

فلاحية. وأدركوا تدريجياً أنه لا أمل لهم في النجاح: لم يكن الفلاحون مستعدين لهذا النوع من الثورة، والأهم من ذلك كان النظام القيصري بقدراته القمعية الكبيرة أعظم قوة بكثير. وقد أطلق القيصر ألكسندر الثاني ما بات يعرف بـ «الإرهاب الأبيض»، وهو نوع من التدمير الوحشي لأي شكل من المعارضة. فكان مستحيلاً على الراديكاليين التحرك علناً، ناهيك عن نشر أفكارهم. لكن في المقابل إذا ظلوا مكتوفي الأيدي فإن قوة القيصر ستزداد.

فظهرت من صلب هؤلاء مجموعة مصممة على شن حرب إرهابية، وأطلقوا على أنفسهم اسم «نارودنايا فوليا» أو «قوة الشعب». ولكي يحافظوا على سرية مجموعتهم أبقوها صغيرة. وكانوا يلبسون ثياباً لا تثير الشكوك ويذوبون في الحشود. ثم بدأوا بصنع القنابل. وحين تمكنوا من اغتيال عدد من الوزراء أصبح القيصر عملياً أسيراً في قصره، وسيطر عليه هاجس مطاردة الإرهابيين، فوجّه كل طاقاته لهذا الهدف، فكانت النتيجة أن معظم إدارته لم يعد فعالاً.

وفي 1880 تمكن الراديكاليون من تفجير قنبلة في «قصر الشتاء»، وهو مقر القيصر في سان بطرسبورغ، وفي العام التالي تمكنوا من قتل القيصر نفسه بقنبلة مشابهة. وكان ردّ الحكومة الطبيعي القيام بحملة قمع أقسى من التي كانت قائمة أساساً، محولة الدولة إلى دولة بوليسية. ورغم هذا، كاد ألكسندر أوليانوف، شقيق فلاديمير لينين، وهو عضو في «إرادة الشعب»، ينجح في اغتيال القيصر ألكسندر الثالث.

وقد أنهى اعتقال أوليانوف أنشطة المجموعة، لكنها كانت قد أصبحت مصدر إلهام لضربات إرهابية دولية، بما فيها اغتيال الفوضويين للرئيسين الأمريكيين جايمس أ. غارفيلد في 1881 وويليام ماكينلي في 1901، ومع مجموعة «نارودنايا» أرسيت قواعد الإرهاب المعاصر. فقد اعتقدت هذه المجموعة أن استعمال المتفجرات أفضل من البنادق بسبب تأثيرها الدراماتيكي المرعب، وأنهم إذا قتلوا عدداً كافياً من الوزراء، وصولاً إلى القيصر، فإن النظام إما سينهار وإما سيصبح متطرفاً بهدف الدفاع عن نفسه، وهذا التطرف

«هذا ما يجب أن تحاولوا فعله. قد تكون محاولة الاعتداء على رئيس ذات وقع عظيم نوعاً ما، لكن ليس بالقدر الذي تمّ الاعتياد عليه من قبل. إنه شيء تقليدي تقريباً خاصة أنه تم اغتيال العديد من الرؤساء. الآن لنأخذ مثلاً اعتداء على كنيسة. لا شكّ أن هذا قد يبدو مروعاً عند النظرة الأولى، لكنه ليس مؤثراً جداً كما يمكن أن يظن أي شخص عادي. فقد استهلك كل هذا. ولم يعد نافعاً كدرس عملي في الفوضوية الثورية. أنا على وشك أن أعطيك فلسفة قذف القنابل من وجهة نظري. إن الاعتداء بالقنابل الآن يجب أن يتخطى حد الانتقام والإرهاب ليكون له تأثيره على الرأي العام، إذ يجب أن يكون مدمراً كلياً. يتعين عليكم أنتم الفوضويون أن توضحوا أنكم

القمعي سيصب على المدى الطويل في مصلحة الراديكاليين، إذ سينشأ عنه حال من الاستياء العام الذي سيشعل ثورة في النهاية. وفي الأثناء فإن التفجيرات تحظى بتغطية إعلامية واسعة، مما يساعد على نشر قضيتهم والحصول على متعاطفين معها في أنحاء العالم. وقد أطلقوا على هذا اسم «بروباغندا الأفعال».

وقد ركزت المجموعة الروسية على استهداف المسؤولين الحكوميين، لكنها كانت مستعدة لقتل المدنيين في سياق ذلك، على اعتبار أن سقوط الحكومة القيصرية يستحق سقوط بعض الأرواح، وفي النهاية فإن المتفجرات أقل تدميراً من البديل عنها، أي الحرب الأهلية. وفي أسوأ الأحوال فإن هذه المجموعة تستطيع أن تظهر للشعب الروسي أن الحكومة ليست تلك القوة الصلبة التي لا تمس مثلما تصور نفسها، وأنها ضعيفة في واقع الأمر. وقد أدرك أعضاء المجموعة أنه من المرجح تمكن النظام من تصفيتهم مع الوقت، لكنهم كانوا مستعدين للموت من أجل قضيتهم.

كانت «نارودنايا فوليا» تؤمن بأنها تستطيع استغلال حدث صغير نسبياً، كانفجار قنبلة، لإحداث ردة فعل تسلسلية: بث الرعب في الإدارة سيؤدي إلى القمع القاسي، مما سيكسب المجموعة الدعاية والتعاطف، ويزيد من كره الناس للحكومة، مما سيؤدي إلى المزيد من التطرف، الذي سينتج المزيد من القمع، وهكذا دواليك حتى تغرق الحلقة كلها في الفوضى. كانت المجموعة ضعيفة وصغيرة لكن أعمال العنف القوية يمكن أن تمنحها قوة كبرى لبث الفوضى والقلق والإيحاء بمظهر قوي للناس وقوى القمع أو الشرطة على حدّ سواء. وفي الواقع فإن صغر المجموعة منحها قوة هائلة: بكلفة عالية اندفعت قوة مرتبكة مكونة من آلاف رجال الشرطة بحثاً عن زمرة سرية صغيرة تتمتع بميزة التحرك والمفاجأة. علاوة على أن عدم تكافؤ القوى كان يظهر الراديكاليين كأبطال مضطهدين، فقد كان يجعل أيضاً من المستحيل قتالهم.

انعدام التكافؤ هذا يقود الحرب إلى حدّها الأقصى: المجموعة الأصغر تشن حرباً ضدّ قوة هائلة، مما يحول صغرها ويأسها إلى سلاح فعّال. والمعضلة التي

مصممون تماماً على إزالة الناس أجمعين. لكن كيف تستطيعون إيصال ذلك المفهوم السخيف إلى حدّ مريع إلى عقول أفراد الطبقات الوسطى من دون أن يحصل خطأ ما؟ هذا هو السؤال والجواب يكمن في توجيه ضرباتكم إلى شيء بعيد عن العواطف البشرية المألوفة.

«العميل السري»، جوزيف كونراد (1857-1924).

يطرحها الإرهاب عموماً، وسبب جذبه للكثير وفعاليته الشديدة، هو أنه ليس لدى الإرهابيين ما يخسرونه مقارنة بالجيوش التي تقاتلهم، مقابل الكثير مما يمكنهم كسبه عبر الإرهاب.

غالباً ما يميل الاعتقاد إلى أن مجموعات إرهابية مثل «نارودنايا» محكومة بالفشل: فحين تحفز السلطات على ممارسة القمع الشديد، تصب أعمالها في مصلحة هذه السلطات، التي تمنح لنفسها رخصة مفتوحة لمحاربة هذا التهديد، في حين لا تحدث تأثيراً كبيراً. لكن هذا الاعتقاد يغفل النقطة الأساسية ويسيء قراءة الإرهاب. فقد تمكنت المجموعة الروسية من إيقاظ ملايين الروس على قضيتها وتمّ استنساخ تقنياتها في أنحاء العالم. كما أنها أخلت بعمق بتوازن النظام القيصري الذي ردّ ببطش ولاعقلانية، مكرساً للقمع موارده التي كان يمكن استعمالها للإصلاحات التي كان يمكن أن تطيل أجل حكمه. كما أن القمع فرّخ مجموعة ثورية أكثر فعالية بكثير هي الحركة الشيوعية الناشئة.

في الجوهر يركل الإرهابيون صخرة ليتسببوا بانهيار ثلجي، فإذا لم تنشأ انزلاقات أرضية، يكونون قد خسروا القليل، ما عدا أرواحهم ربما، التي هم على أتم الاستعداد للتضحية بها من أجل قضيتهم. أما إذا نشأت الفوضى فإنهم يحصلون على قوة كبرى للتأثير بالأحداث. غالباً ما يردّ الإرهابيون على وضع بالغ الجمود يصعب فيه التغيير بأي طريقة أخرى، فيلجأون إلى الإرهاب لكسر الوضع القائم.

من الخطأ الحكم على الحرب عبر ثنائية النصر والهزيمة: كل من الحالتين له ظلاله وتدرّجاته اللونية. وعلى مرّ التاريخ قليلة هي الانتصارات التي تعدّ تامة أو التي جلبت سلاماً دائماً؛ كما هي قليلة الهزائم التي أدت إلى دمار دائم. لكن القدرة على إحداث بعض التغيير، وتحقيق هدف محدود، هو ما يجعل الإرهاب شديد الإغراء، خصوصاً بالنسبة إلى الذين لا يملكون سواه.

يمكن على سبيل المثال استعمال الإرهاب بفعالية للحصول على الدعاية لقضية ما. وما أن ينجز ذلك حتى يتأسس حضور عام للمجموعة التي

حين سقط قصر أوداوارا في أيدي المهاجمين في حقبة ميتيو (في نهاية القرن الخامس عشر)، فرت أكيكو التي كانت خادمة سيد القصر موري فوجيوري، بصحبة هرها الذي لسنوات خلت حيوانها الأليف. ثم أصبح الهر حيواناً متوحشاً خارقاً أرهب السكان، وبدأ أخيراً يفترس الأولاد. وانضمت القوات الحكومية إلى الناس في محاولة القبض عليه، لكن بقدرته الغريبة على الظهور والاختفاء لم يتمكن السيافة والنبالة من العثور على ما يهاجمونه، وعاش الرجال والنساء حالاً من الرعب استولت على نهاراتهم ولياليهم. ثم في ديسمبر من السنة الثانية من حقبة إيشو (1505) اعتلى الراهب ياكوكو منصة معبد هوكوكوجي ورسم صورة هر، وقام

مارسته يمكن أن يترجم إلى قوة سياسية. حين خطف الفلسطينيون طائرة العال عام 1968 لفتوا أنظار العالم إليهم. وخلال السنوات التالية تمكنوا من القيام بأعمال إرهابية أخرى تمتعت بحيز واسع من التغطية الإعلامية، بما في ذلك عملية ميونيخ الشهيرة عام 1972، ومع أن أعمالاً كهذه أكسبتهم كره الكثيرين خارج العالم العربي، فقد كانوا مستعدين للقبول بذلك، فالحصول على الدعاية والقوة المتأتية منها، كانا كل ما يسعون إليه. وكما يلاحظ الكاتب بريان جنكنز «لقد حارب المقاتلون في أنغولا والموزامبيق وغينيا البرتغالية طوال 14 عاماً مستعملين التكتيكات النموذجية في حرب العصابات. وبالكاد انتبه العالم إلى نضالاتهم، بينما تمكن عدد من الفدائيين الفلسطينيين عبر استعمالهم التكتيكات الإرهابية من أن يصبحوا في طليعة الاهتمام العالمي في غضون سنوات قليلة».

في عالم تحكمه المظاهر، وتحدد القيمة فيها بالحضور العام، فإن الإرهاب يقدم طريقاً مختصرة لتحقيق ذلك، ولذلك فإن الإرهابيين يصممون أعمالهم بحيث تنال اهتمام الميديا، لا سيما التلفزيون. قد يقرّ المراسلون وصناع الرأي باشمئزازهم وصدمتهم من الأعمال الإرهابية لكن لا يسعهم فعل شيء حيالها: فعملهم يقضي بنشر الأخبار، بيد انهم جوهرياً ينشرون الفيروس الذي يساعد الإرهابيين بمنحهم مثل هذا الحضور. وتأثير ذلك واضح بين المجموعات الأصغر والأضعف، مما يجعل اللجوء إلى العنف جذاباً بالنسبة إلى الأجيال الجديدة.

غير أن الإرهاب، رغم كل قوته، لديه حدوده التي ثبتت عبر نهاية الكثير من الحملات العنيفة التي أودت بحياة الكثيرين، وأولئك الذين يعارضونه يمكنهم استغلال ذلك ضده. إن الضعف الاستراتيجي الأساسي للإرهابيين هو افتقارهم إلى الصلات بالناس أو بالقاعدة السياسية الحقيقية. غالباً ما تكون هذه المجموعات معزولة ومختبئة فتفقد صلتها بالواقع، وتبالغ في تقدير قوتها، كما في بطشها. ولأنَّ استعمال العنف ينبغي أن يكون استراتيجياً كي يحقق أهدافه، فإن اغترابه عن الناس يصعّب على ممارسيه الاحتفاظ بتوازنهم.

بعرضها على جمع المصلين مع الكلمات: «مثلما رسمته فسأقتله مستعملاً الكاتزو، بحيث لن يعود خوف في قلوب الناس». وصرخ الراهب صرخة الكاتزو التي مزقت أشلاء رسم الهر. وفي ذلك اليوم سمع حطاب في الوادي القريب من دار تاكوما صراخاً رهيباً. فجمع حشداً من النبّالة واتجه بهم إلى الجزء العلوي من الوادي حيث عثروا على جثة الهر الوحش التي بحجم دب، ميتاً على صخرة. وأجمع الناس على أن ذلك كان نتيجة صرخة الكاتزو!.

«كتاب التحولات» الصين، نحو القرن الثامن ق. م.

لقد طوّر أعضاء «ناورودنايا فوليا» فهماً للفلاحين الروس، لكن المجموعات الإرهابية التي ظهرت لاحقاً من أمثال «وذرمن» في أمريكا و«الألوية الحمراء» في إيطاليا، حصل طلاق بينها وبين الناس جعلها تبدو بالنسبة إليهم مخادعة. وبالتالي فإن التشديد على عزل الإرهابيين وحرمانهم من القاعدة السياسية ينبغي أن يكونا جزءاً من أي استراتيجية مضادة للإرهاب تتوخى تحقيق نتائج فعالة.

نشأ الإرهاب عادة من مشاعر الضعف واليأس، مصحوبة بإقناع القضية التي يدافع المرء عنها سواء أكانت عامة أم خاصة، أنها تستحق المعاناة التي قد يعيشها أو ينزلها بالآخرين. في عالم تتخذ وجوه السلطة فيه أحجاماً كبيرة وصلبة تصبح استراتيجية الإرهاب أكثر جاذبية. وبهذا المعنى يمكن أن يصبح الإرهاب نوعاً من الأسلوب، أو المزاج السلوكي الذي يتغلغل في المجتمع نفسه.

خلال العقد الثاني والثالث من القرن العشرين قارع المحلل النفسي الفرنسي جاك لاكان الأوساط الطبية المحافظة التي كانت تهيمن على جميع أوجه ممارسة التحليل النفسي. وإذ كان مدركاً عقم مواجهة هذه السلطات بطريقة تقليدية، طوّر لاكان نهجاً يمكن وصفه بالإرهابي. فعلى سبيل المثال كان يقطع جلساته مع المرضى قبل انتهاء مدة الخمسين دقيقة المعتادة، وكانت الجلسة تدوم بقدر ما يجد مناسباً، ولو كان لعشر دقائق فقط. هذا الاستفزاز المتعمد للمؤسسة الطبية سبب قدراً كبيراً من سواء السمعة وأطلق موجة من ردود الفعل التي صدمت أوساط التحليل النفسي لسنوات. (كانت هذه الجلسات مرهبة كذلك للمرضى الذين لا يمكنهم أن يعرفوا يقيناً متى ينتهي لاكان منهم، فيضطرون إلى التركيز جيداً بحيث لا تفوتهم أي لحظة، وكان لهذا بحسب لاكان قيمة علاجية). وبعد أن اكتسب دعاية كبيرة بهذه الطريقة، استمر بالتصرفات الاستفزازية، مراكماً مدرسته الخاصة ووسطه المهني الخاص. وقد ألف كتابه بلغة تتناسب مع هذه الاستراتيجية: لغة عنيفة ومعقدة. كان الأمر كما لو أنه يحب أن يرمي على العالم من وقت لآخر قنابل

اختبارات

(1) كيف يمكن أن يقضي تمزيق صورة بصرخة كاتزو على وحش حي؟
(2) هذا الهر الوحش يهاجم الآن الناس ويفترسهم. اقتله بسرعة بصرخة كاتزو وأظهر الدليل!.

«ساموراي الزن: المقاتل كونز»، تريفور ليجيت، 1985.

صغيرة، محققاً الازدهار المهني من خلال الاهتمام الذي تحظى به مواقفه وتصرفاته.

إن الأشخاص الذين يشعرون بالضعف يميلون غالباً إلى تفجير غضبهم والتصرف بطريقة غير عقلانية، مما يبقي المحيطين بهم في حالة استنفار دائمة بانتظار خطواتهم التالية. موجات الغضب هذه، مثل التصرفات الأخرى الأكثر إرهاباً التي قد يقومون بها، تكون بالغة الأثر على الأشخاص المستهدفين، الذين تنعدم رغبتهم بالمقاومة، فحين يكون أقل تعامل مع هؤلاء الأشخاص تجربة غير سارة، تصبح مقاتلتهم أمراً غير محبّذ، ويصبح الاستسلام مسوغاً أكثر. إن المزاج العنيف أو التصرف العدواني الثائر والمخيف يمكن أن يخلق أيضاً وهم القوة، ويخفي الضعف ومشاعر عدم الأمان الموجودة لدى صاحبها، أما الرد العاطفي وغير العقلاني فيصب في مصلحته، ويمنحه الفوضى والاهتمام الذي يسعى إليه لكي يحقق ازدهاره أو تفوقه. إذا اضطررت للتعامل مع شخص من هذا النوع فمن الأفضل أن ترد عليه بتصميم أكبر لكن غير انفعالي، وهو آخر ما يمكن ان يتوقعه.

حين يتعلم رجل في قلبه معنى الخوف والرجفة فإنه يصبح آمناً ضد أي رعب ينتج من تأثيرات خارجية. فلتعصف العاصفة وتنشر الرعب عبى بعد مائة ميل فإنه يبقى متماسكاً وقوي المعنويات بحيث أن طقوس التضحية لا تقاطع. هذه الروح التي ينبغي أن ترافق القادة وحكام البشر، جدية داخلية عميقة يصبح كل الرعب الخارجي غير مؤذ حيالها.

«كتاب التحولات»، الصين، نحو القرن الثامن ق.م.

وعلى الرغم من أن الإرهاب المنظّم قد تطور وزادت التكنولوجيا من قدراته وعنفه، فإن آلياته التي أرستها «نارودنايا فوليا» لم تتغير. ومع ذلك يتساءل كثر اليوم ما إذا كان ثمة نوع جديد من الإرهاب أكثر فداحة في طور النمو، ويتجاوز الصيغة الكلاسيكية للإرهاب. إذا تمكن الإرهابيون من الحصول على أسلحة أشد فتكاً، كالأسلحة البيولوجية أو النووية، وتجرأوا على استعمالها، فقد تحقق هذه الحرب الجديدة والنتائج التي يمكن أن تحققها قفزة جديدة للإرهاب أكثر كوارثية. لكن ربما يكون قد ظهر أصلاً هذا النوع الجديد الذي لا يحتاج إلى التهديد بأسلحة قذرة لكي يحقق نتائج مدمرة.

في 11 سبتمبر 2001، تمكنت حفنة من الإرهابيين المرتبطين بتنظيم القاعدة، من إنتاج أكبر عمل إرهابي في التاريخ، في هجومهم على مركز التجارة العالمي في نيويورك، وعلى البنتاغون خارج واشنطن العاصمة، وقد اتسمت هذه الهجمات بالكثير من العلامات المميزة للإرهاب الكلاسيكي:

مجموعة صغيرة، بوسائل محدودة للغاية، قادرة على استعمال تكنولوجيا الولايات المتحدة الأمريكية، تمكنت من شن هجوم إرهابي أحدث أقصى تأثير ممكن. في هذه الحالة نرى انعدام التكافؤ التام بين القوتين (أمريكا والقاعدة) وكيف يصبح صغر المجموعة قيمة مضافة، نظراً لقدرة هؤلاء الأفراد على الاندماج بين الناس دون إمكانية كشفهم. وقد تسبب هذا العمل الإرهابي ردة فعل مذعورة لم تتعاف أمريكا منها حتى الآن. إن درامية ورمزية انهيار البرجين، ناهيك عن الهجوم على البنتاغون، خلقا مشهدية ضخمة منحت الإرهابيين أكبر قدر من الدعاية التي أظهرت مدى هشاشة أمريكا، التي لطالما وصفت مؤخراً بأنها القوة العظمى الوحيدة في العالم. وكثيرون حول العالم ما كانوا ليتخيلوا أن تتعرض أمريكا بهذه السرعة والجدية لضربة بهذا الحجم، لكنهم ابتهجوا لكونهم كانوا على خطأ.

وكثيرون أيضاً ينكرون أن هجمات 11 أيلول مثلت نوعاً جديداً من الإرهاب، ويعتبرون أنها ميزت نفسها فقط بعدد ضحاياها، وأن التغيير كان كمياً لا نوعياً، وكما حدث مع الإرهاب الكلاسيكي فإن القاعدة محكومة بالفشل: الضربة المضادة التي قامت بها أمريكا ضد أفغانستان قضت على بنيتها التنظيمية، وأصبح أفرادها مطاردين من قبل أمريكا، التي كان غزوها للعراق مرحلة في استراتيجية كبرى للتخلص من الإرهاب السائد في المنطقة عموماً. لكن هناك طريقة أخرى للنظر إلى الهجمات، أخذاً في الاعتبار ردة الفعل التسلسلية التي أحدثتها والتي كانت هدف الإرهابيين الدائم.

يصعب قياس الحجم الكامل للضرر الاقتصادي الناشئ عن الهجمات، لكن انعكاساتها كبيرة ولا يمكن إنكارها: التكاليف الإضافية الباهظة للخطط الأمنية، بما في ذلك تمويل برامج حكومية جديدة، ونفقات عسكرية ضخمة نشأت من اجتياح البلدين، والتأثير السلبي على سوق الأسهم (شديدة التأثر دائماً بسايكولوجيا الذعر)، وتراجع ثقة المستهلكين تبعاً لذلك. إضافة إلى تأثر صناعات معينة كالسياحة والسفر، وانعكاس ذلك على الاقتصاد العالمي برمته. كما كان للهجوم تأثيرات سياسية ضخمة – في الواقع ثمة من يعتبر

« يبدو لي أن هذا اللغز بلا حل، للسبب نفسه الذي يجدر اعتباره بسببه سهل الحل، أعني بسبب المظهر الخارجي لخواصه. إن الشرطة محتارة بسبب الغياب الظاهري للدافع– ليس بسبب الجريمة نفسها بل بسبب وحشية الجريمة. . وقد وقع رجال الشرطة في الخطأ العام وهو الخلط بين المحير والمبهم. لكن عبر هذه الانحرافات عن الاعتيادي الواضح، يتحسس العقل طريقه في بحثه عن الحقيقة. في تحقيقات كالتي نقوم بها الآن لا ينبغي أن نسأل كثيراً ما الذي حدث بل ما الذي حدث ولم يحدث من قبل. في حقيقة الأمر فإن الطريقة التي سأصل بها أو وصلت بها إلى الحل تكمن في أنها تبدو غير قابلة للحل في أعين الشرطة ».

أوغست دوبين في «الجرائم في شارع مورغ»، إدغار ألن بو (1809-1849).

أن نتائج انتخابات 2002 و2004 في أمريكا كانت نتيجة لها. ومع استمرار ردة الفعل التسلسلية نشأ صدع متنام بين أمريكا وحلفائها الأوروبيين (وغالباً ما يهدف الإرهاب إلى التسبب بمثل هذه الانقسامات بين الحلفاء وفي الرأي العام أيضاً، حيث يتواجه الصقور والحمائم). كما كان للهجمات أثر واضح وأكيد على نمط الحياة الأمريكي، حيث تقلصت الحريات المدنية التي تشكّل علامة أمريكا الفارقة. أخيراً - مع استحالة قياس هذه الناحية - فقد كان للهجمات أثر مخيف على الحضارة بالمعنى العريض للكلمة.

ربما لم يكن استراتيجيو القاعدة ينوون تحقيق هذه النتائج أو يتخيلونها؛ لن نعرف هذا أبداً. لكن الإرهاب بطبيعته هو رمية نرد، والإرهابيون يأملون دائماً بتحقيق التأثير الأكبر، وخلق أكبر قدر ممكن من الاضطراب والفوضى والذعر. بهذا المعنى يجب اعتبار هجمات 11 سبتمبر ناجحة وإن لم تكن تشكّل قفزة نوعية للإرهاب. قد لا يكون الدمار الذي نشأ عنها بحجم الدمار النووي أو البيويولوجي، لكن مع الوقت تجاوزت قوتها أي هجوم إرهابي حدث سابقاً، وهذه القوة تتأتى من الطبيعة المتغيرة لعالمنا. أخذاً في الاعتبار التداخل العميق في المشهد العالمي المعاصر (العولمة)، سواء على مستوى التجارة أم السياسة أم الثقافة، فإن ضربة قوية على نقطة محددة يمكن أن تحدث تأثيراً تفاعلياً وتسلسلياً لم يكن ليتخيل إرهابيو العصور السابقة إمكانية تحقيقه. لقد أصبح الذعر الذي يمكن أن ينتشر في مدينة معينة قابلاً للانتشار في أنحاء العالم الذي تغذيه الميديا بالأخبار والصور.

أما أن نعتبر أن هجمات 11 أيلول قد أخفقت لأنها لم تنجح في تحقيق هدف القاعدة المطلق وهو طرد الأمريكيين من البحر المتوسط أو إثارة ثورة إسلامية شاملة، فهذه قراءة خاطئة لاستراتيجية القاعدة والحكم على أعمالهم وفقاً لمعايير الحرب التقليدية. غالباً ما يضع الإرهابيون أهدافاً كبرى، لكنهم يعرفون أن حظوظ وصولهم إليها بضربة واحدة شبه معدومة. وبالتالي فإنهم يفعلون ما يقدرون عليه ليطلقوا ردة الفعل التسلسلية التي يريدونها. إن عدوهم هو الوضع القائم، ويمكن قياس نجاحهم بالتأثير الذي تحدثه أفعالهم

على مر السنوات.

إن هدف إلحاق الهزيمة بالإرهاب، سواء الكلاسيكي أم الجديد الذي يلوح في الأفق، يغري دائماً اللجوء إلى الحل العسكري، والرد على العنف بالعنف، وأن يظهر المستهدف لعدوه بأن إرادته لم تنكسر وأن أي هجمات مستقبلية عليه ستكون مكلفة جداً. المشكلة هنا أن الإرهابيين ليس لديهم الكثير ليخسروه. قد توجعهم ضربة مضادة لكنها لن تعيقهم، بل ربما تزيدهم جرأة وتساعدهم على تجنيد المزيد من المتعاطفين. الإرهابيون مستعدون عادة لتمضية سنوات في محاولة القضاء على أعدائهم. وما توجيه ضربة مضادة قوية إليهم إلا تأكيد على أن هذا العدو فاقد الصبر ويريد تحقيق نتائج مباشرة، وأنه انفعالي، وكلها علامات على الضعف.

بسبب انعدام التكافؤ الكبير فإن الحل العسكري غالباً ما يكون الأقل تأثيراً. الإرهابيون منتشرون، متخفون، ومتصلون عبر فكرة راديكالية ومتطرفة لا عبر أمور مادية. كما قال نابليون بونابرت أثناء تعامله مع المجموعات الوطنية الألمانية التي لجأت إلى الإرهاب ضد فرنسا «لا يمكن تدمير طائفة بالمدافع».

يعرف الكاتب الفرنسي رايمود آرون الإرهاب بأنه عمل عنفي يتجاوز أثره النفسي ذلك الفيزيائي. بيد أن هذا الأثر النفسي الذي يترجم إلى شيء فيزيائي – الذعر، الفوضى، الانقسام السياسي – يجعل الإرهابيين يبدون أقوى مما هم عليه في الواقع. أي استراتيجية مضادة فعالة ينبغي أن تضع هذا في اعتبارها. إن الخطوة الجوهرية، بعد التعرض لهجوم إرهابي، هي وقف الانعكاسات النفسية لها. وينبغي أن يبدأ ذلك بقادة البلاد أو المجموعة التي تعرضت للهجوم.

في العام 1944، مع قرب انتهاء الحرب العالمية الثانية، تعرضت لندن لهجوم إرهابي مكثف بالصواريخ الألمانية «في 1» و«في 2»، وكانت تلك خطوة يائسة أمل هتلر منها أن تنشر الانقسام الداخلي وتشلّ قدرة الشعب البريطاني على الاستمرار في الحرب. قتل أكثر من ستة آلاف شخص وجرحت

لم نعد قادرين على تصور فكرة الحساب الرمزي كما في البوكر: حيث المراهنة الدنيا تحقق نتائج قصوى. هذا بالضبط ما حققه الإرهابيون في مانهاتن مما يظهر جيداً نظرية الفوضى: صدمة أولى تثير سلسلة غير محسوبة من العواقب.

«روح الإرهاب»، جان بودريار، 2002.

أعداد أكبر، ودمرت كلياً أو جزئياً ملايين البيوت. لكن بدلاً من السماح بانتشار القلق والإحباط، حول رئيس الوزراء ونستون تشرشل القصف لصالحه كفرصة لتعزيز الوحدة الداخلية. وانتهج سياسات وقام بخطب هدفها إزالة الذعر والقلق لدى الحلفاء. بدلاً من التركيز على الهجمات الصاروخية، ركز على الحاجة إلى العزم، وعلى ضرورة ألا يمنح الإنجليز الألمان الرضا عن النفس لدى رؤيتهم ينحنون أمام إرهاب كهذا.

في العام 1961 حين واجه الرئيس الفرنسي شارلز ديغول حملة إرهابية يمينية قادتها القوات الفرنسية الموجودة في الجزائر والمعارضة لاستقلالها، فما كان منه إلا اللجوء إلى استراتيجية مماثلة: ظهر على التلفاز ليقول إن الفرنسيين لا يستطيعون الاستسلام لهذه الحملة، وأن الكلفة البشرية لهذه المواجهة قليلة نسبة لما تكبده الفرنسيون في الحرب العالمية الثانية، وأن أعداد الإرهابيين قليلة، ولإلحاق الهزيمة بهم ينبغي ألا يستسلم الفرنسيون للذعر وأن يتحدوا. في الحالتين المذكورتين، تمكن القائد من بث الهدوء والثبات في الناس الذين كانت تنتابهم مشاعر ذعر كامنة تغذيها وسائل الإعلام. كان تشرشل وديغول يعرفان جيداً أن التهديد كان حقيقياً، فاتخذت الإجراءات الأمنية، لكن كان الأهم توجيه مشاعر الناس بعيداً عن الخوف وباتجاه شيء إيجابي. هكذا حولا الهجمات إلى نقاط تجمع، واستثمروها لتوحيد شعبيهما المنقسمين داخلياً، وهو إنجاز مهم، لأن الانقسام والاستقطاب هدف دائم للإرهاب. بدلاً من محاولة توجيه ضربة مضادة دراماتيكية، ضمّ تشرشل وديغول شعبيهما إلى تفكيرهما الاستراتيجي وجعلوا المواطنين مشاركين فعالين في المعركة ضد القوى التدميرية.

بينما يعمل القائد على وقف الضرر النفسي الناشئ عن الهجوم الإرهابي، عليه أن يفعل كل ما بمقدوره لكي يفشل الضربات الأخرى المحتملة. غالباً ما يعمل الإرهابيون بعشوائية وبلا نمط محدد، جزئياً بسبب التأثير المخيف للفجائية، وجزئياً لأنهم غالباً ما يكونون أضعف من أن يثابروا على القيام بحملات منتظمة. فما هو أهم هنا من القوة العسكرية، الاستخبارات القوية،

بالإجمال، الرد الأكثر تأثيراً على استفزاز غير تقليدي هو الرد الأدنى: قم بأقل الممكن وبطريقة تتوافق مع الميدان بصورة ذكية. لا تؤذ، وأنكر ذاتك، وافعل الأقل لا الأكثر. هذه صفات لا تناسب الأمريكيين الذين يفضلون ممارسة القوة العظمى لتحقيق نتيجة كبيرة وسريعةما نحتاج إليه هو تعديل في رؤية المسؤولين في واشنطن: الأقل يمكن أن يكون أكثر، الآخرون ليسوا مثلنا، وعالم صغير كهذا لا يستحق الكلفة.

«حروب التنانين»، جي، بولر بل، 1999.

واختراق صفوف العدو (محاولة العثور بينهم على العناصر غير الراضية)، والقيام ببطء وثبات بتجفيف مصادر التمويل والموارد التي يعتمد عليها الإرهابيون.

في الوقت نفسه من المهم الحصول على التفوق الأخلاقي. بوصفك ضحية الاعتداء فإنك تمتلك الأفضلية هنا، لكن يمكن أن تخسرها إذا قمت بهجوم مضاد عدواني. إن الحصول على التفوق الأخلاقي ليس ترفاً، بل حيلة استراتيجية أساسية: الرأي العام العالمي والتحالف مع أمم أخرى جوهريان في عزل الإرهابيين ومنعهم من زرع بذور الفرقة. كل هذا يتطلب توافر الإرادة لخوض الحرب على مدى سنوات، وغالباً وراء الكواليس. إن العزم الصبور ورفض القيام بردات فعل مبالغ بها من شأنهما تعطيل عمل الإرهابيين. أظهر مدى جديتك واجعل أعداءك يحسون بها، ليس من خلال الواجهة المتفجرة التي تستغل لأهداف سياسية – فهذه ليست علامة على القوة – بل من خلال الاستراتيجيات الهادئة والمحسوبة التي توظفها لحشر أعدائك في الزاوية.

في النهاية، في عالم متداخل إلى هذا الحد وشديد الاعتماد على الحدود المفتوحة، لن يكون هناك أمان كامل. السؤال هو، أي درجة من التهديد يمكننا التعايش معها؟ أولئك الأقوياء يمكنهم التعامل مع مستوى معين مقبول من انعدام الأمان. أما مشاعر الذعر والهستيريا فتعكس مدى نجاح العدو، كما تفعل محاولة الدفاع المبالغة في تصلبها، حيث يصبح المجتمع والثقافة عموماً رهينتين لحفنة من الرجال.

صورة

الموجة المثالية. شيء ما يهز صفحة الماء في أعماق البحر، قد يكون بركاناً، أو انزلاقاً أو هزة أرضية. تبدأ موجة بطول إنشات قليلة بالاتساع، وتتحول إلى موجة أكبر ثم أكبر، ويمنحها عمق المياه الزخم، حتى تتحطم على الشاطئ بقوة تدميرية هائلة.

وإنها هذا التسلسل التفاعلي الذي لا تمكن السيطرة عليه هو القوة الحقيقية للإرهاب. هذه القوة مرئية في التأثيرات اللاحقة الواضحة والأقل وضوحاً للحدث– ليس فقط في التراجع الاقتصادي والسياسي في النظام، والنتيجة النفسية التي تنتج عن ذلك– بل أيضاً في تراجع القيم في النظام، في أيديولوجية الليبرالية والحرية.. إلخ التي كانت فخر العالم الغربي ومصدر قوتها على بقية العالم. لقد وصل الأمر إلى مرحلة أصبحت فيها فكرة الحرية، الحديثة نسبياً، في سياق الاختفاء من عاداتنا ومن وعينا، وعولمة القيم الليبرالية سيتحقق بالاتجاه المعاكس تماماً: عولمة قوى الشرطة، والسيطرة المطلقة، وإرهاب في الإجراءات

حجة

«ليس من قدر أسوأ من أن تكون مستنفراً باستمرار، إذ يعني أنك خائف دائماً – يوليوس قيصر» (100-44 ق.م) .

نقض

قد يكون نقيض الإرهاب شن حرب غير متكافئة ومباشرة، أي العودة إلى أصول الحرب، أي القتال مباشرة وبنزاهة، في اختبار بسيط لقوة في مواجهة قوة أخرى، فهذه الحرب بدائية وغير مفيدة في الأزمنة الراهنة .

الأمنية . هذه الخطوات العكسية نحو أقصى المنع، تشبه تلك التي في مجتمع أولي .

«**روح الإرهاب**» ، **جان بودريار**، 2002 .